

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ –  
TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**

**Hornicko-geologická fakulta**

Institut ekonomiky a systémů řízení

**EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ ČINNOSTI  
VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE**

diplomová práce

**Autor:**

Bc. Andrea Šugárková

**Vedoucí diplomové práce:**

Ing. Markéta Rolčíková, Ph.D.

**Ostrava 2011**

## Prohlášení

- Celou diplomovou práci včetně příloh, jsem vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) jsem všechny použité podklady a literaturu.
- Byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. - autorský zákon, zejména § 35 – využití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a využití díla školního a § 60 – školní dílo.
- Beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- Souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- Souhlasím s tím, že diplomová práce je licencována pod Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported licencí. Pro zobrazení kopie této licence, je možno navštívit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>.
- Bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu o komerční využití z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- Bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu komerčnímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

  
.....

V Ostravě dne 29. 4. 2011

Bc. Andrea Šugárková

## ANOTACE

Cílem diplomové práce je ekonomické zhodnocení činnosti vybrané příspěvkové organizace, tj. analýza nákladů a výnosů, a nalezení případných úspor v oblasti nákladů. Vybranou organizací je Knihovna města Ostravy, příspěvková organizace. V práci je provedena analýza za období 2007 – 2009, v závěrečné části práce jsou uvedeny návrhy a opatření, které by mohly vést ke snížení nákladů.

**Klíčová slova:** ekonomická analýza, Knihovna města Ostravy, náklady, výnosy, příspěvková organizace

## SUMMARY

The thesis aims to economic evaluation for a non-profit organization, cost-revenue analysis and the identification of potential savings in cost. The selected organizations is the Ostrava City Library (Knihovna města Ostravy), non-profit organization. The work is analyzed for the period 2007 - 2009, in the final part includes suggestions and measures that could lead to cost reductions.

**Keywords:** economic analysis, the Ostrava City Library, costs, revenues, non-profit organization

## OBSAH

Seznam použitých zkratk

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 ÚVOD, CÍL PRÁCE</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE</b>                               | <b>3</b>  |
| <b>2.1 HISTORIE KNIHOVNY MĚSTA OSTRAVY</b>  | <b>4</b>  |
| <b>2.2 SOUČASNOST KNIHOVNY MĚSTA OSTRAVY</b>  | <b>4</b>  |
| 2.2.1 Popis jednotlivých oddělení KMO   | 5         |
| <b>2.3 CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI, FINANCOVÁNÍ A HOSPODAŘENÍ KNIHOVNY MĚSTA OSTRAVY</b> | <b>7</b>  |
| 2.3.1 Vymezení předmětu činnosti KMO  | 7         |
| 2.3.2 Rozpočtový proces KMO   | 8         |
| 2.3.3 Zdroje financování KMO  | 9         |
| 2.3.4 Majetek KMO   | 10        |
| 2.3.5 Tvorba a použití fondů v KMO  | 11        |
| 2.3.6 Finanční kontrola v KMO   | 14        |
| <b>3 OBECNÉ VYMEZENÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ</b>   | <b>16</b> |
| <b>3.1 NÁKLADY</b>  | <b>16</b> |
| 3.1.1 Druhové členění nákladů   | 17        |
| 3.1.2 Kalkulační třídění nákladů  | 17        |
| 3.1.3 Členění nákladů podle vztahu k objemu produkce                                  | 18        |
| 3.1.4 Účelové členění nákladů   | 19        |
| 3.1.5 Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik               | 20        |
| <b>3.2 VÝNOSY</b>   | <b>20</b> |
| 3.2.1 Druhové členění výnosů  | 20        |
| <b>3.3 PROCENTNÍ ROZBOR – VERTIKÁLNÍ ANALÝZA</b>                                      | <b>21</b> |
| <b>3.4 ANALÝZA TRENDŮ – HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA</b>                                      | <b>22</b> |
| <b>4 ANALÝZA NÁKLADŮ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE</b>                                       | <b>23</b> |
| <b>4.1 ANALÝZA NÁKLADŮ HLAVNÍ ČINNOSTI</b>  | <b>24</b> |
| 4.1.1 Spotřeba materiálu  | 31        |
| 4.1.2 Spotřeba energie  | 34        |
| 4.1.3 Ostatní služby  | 35        |
| 4.1.4 Mzdové náklady a náklady na zákonné sociální pojištění                          | 36        |
| 4.1.5 Odpisy  | 38        |
| <b>4.2 ANALÝZA NÁKLADŮ DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI</b>   | <b>39</b> |
| <b>4.3 KNIHOVNÍ FOND, PŘÍRŮSTKY, ÚBYTKY, VÝPŮJČNÍ PROCES</b>                          | <b>40</b> |
| <b>5 ANALÝZA VÝNOSŮ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE</b>  | <b>42</b> |
| <b>5.1 ANALÝZA VÝNOSŮ HLAVNÍ ČINNOSTI</b>   | <b>42</b> |
| 5.1.1 Tržby z prodeje služeb  | 44        |
| 5.1.2 Zúčtování fondů a jiné ostatní výnosy   | 45        |
| 5.1.3 Příspěvky a dotace na provoz  | 47        |
| <b>5.2 ANALÝZA VÝNOSŮ DOPLŇKOVÉ ČINNOSTI</b>  | <b>49</b> |
| 5.2.1 Ostatní výnosy  | 50        |
| <b>6 NÁVRHY A OPATŘENÍ</b>  | <b>51</b> |
| <b>6.1 VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>   | <b>51</b> |
| <b>6.2 NÁVRHY A OPATŘENÍ</b>  | <b>51</b> |
| <b>7 ZÁVĚR</b>  | <b>55</b> |
| Seznam použité literatury   | 57        |
| Seznam tabulek  | 58        |
| Seznam obrázků  | 60        |
| Seznam příloh   | 61        |

## Seznam použitých zkratk

|        |   |   |
|--------|---|---|
| BOZP   | – | bezpečnost a ochrana zdraví při práci   |
| CD     | – | kompaktní disk  |
| č.     | – | číslo   |
| DČ     | – | doplňková činnost   |
| DDHM   | – | dlouhodobý drobný hmotný majetek  |
| DDNM   | – | dlouhodobý drobný nehmotný majetek  |
| DHM    | – | dlouhodobý hmotný majetek   |
| DNM    | – | dlouhodobý nehmotný majetek   |
| DPH    | – | daň z přidané hodnoty   |
| FKSP   | – | fond kulturních a sociálních potřeb   |
| FO     | – | fond odměn  |
| FRM    | – | fond reprodukce majetku   |
| HČ     | – | hlavní činnost  |
| HW     | – | hardware – technické vybavení počítače  |
| ISBN   | – | International Standard Book Numbering – mezinárodní číselné vyjádření nakladatelských údajů a údajů využitelných k identifikaci knihy |
| Kč     | – | koruna česká  |
| KMO    | – | Knihovna města Ostravy  |
| kW     | – | kilowatt  |
| mil.   | – | milión  |
| MSK    | – | Moravskoslezský kraj  |
| MWh    | – | megawatt hodina   |
| ODZF   | – | oddělení doplňování a zpracování fondu  |
| OKD    | – | Ostravsko-karvinské doly  |
| PO     | – | příspěvková organizace  |
| RF     | – | rezervní fond   |
| Sb.    | – | sbírka zákonů   |
| SCI-FI | – | science fiction - vědeckofantastický žánr   |

|      |   |   |
|------|---|---|
| SQL  | – | Structured Query Language – strukturovaný, standardizovaný dotazovací jazyk používaný pro práci s daty v relačních databázích |
| SW   | – | software – programové vybavení počítače   |
| tis. | – | tisíc   |
| ÚMOb | – | úřad městského obvodu   |
| ÚSC  | – | územně samosprávný celek  |
| VH   | – | výsledek hospodaření  |

## 1 ÚVOD, CÍL PRÁCE

Při posuzování ekonomické situace a efektivnosti hospodaření každého ekonomického subjektu, je jedním z nejzákladnějších údajů, které potřebujeme vědět, struktura majetku a jeho kapitálové zdroje. V podnikatelské sféře určuje a ovlivňuje konkurenceschopnost podniku jeho výsledek hospodaření. Např. ve výrobní sféře můžeme odhalit potřebu změny výrobního procesu pomocí vhodně zvolených analytických činností, a také s předstihem definovat rezervy. V organizacích, které jsou zaměřeny zejména na uspokojování společenských potřeb, je nutné při analýze hospodaření zohlednit nejen ekonomické procesy, ale také jejich společenský užitek. Jelikož některé výstupy v takovýchto organizacích mají nehmotnou povahu, jsou i velmi těžko měřitelné a analyzovatelné. Je proto velmi obtížné určit případné rezervy, nedostatky a popsat potřebu změn, protože výsledek hospodaření není hlavním ekonomickým měřítkem, jako je tomu v podnikatelské sféře, ale je jím společenský užitek.

Prostřednictvím příspěvkových organizací je zabezpečována velká část toho, co nazýváme veřejnými službami. Zřizovatelem příspěvkové organizace může být stát nebo územní samosprávný celek. Příspěvkové organizace nejsou zřízeny za účelem podnikání a jejich cílem není dosažení zisku - toto je jejich základní společný znak. Stát nebo územně samosprávné celky prostřednictvím příspěvkových organizací zajišťují takové činnosti, které vyžadují svým rozsahem, strukturou a složitostí samostatnou právní subjektivitu.

Téma „Ekonomické zhodnocení činnosti vybrané příspěvkové organizace“ jsem si vybrala z toho důvodu, že již dvanáct let pracuji v příspěvkové sféře, mám zkušenosti z organizací v oblasti školství, vzdělávání, kultury a toto téma je mi velmi blízké. Ve své práci se budu zabývat hospodařením Knihovny města Ostravy, příspěvkové organizace.

Cílem diplomové práce je:

- obecné seznámení s náklady a výnosy;
- analýza nákladů a výnosů v Knihovně města Ostravy, příspěvkové organizaci, která je zaměřena na poskytování služeb s doprovodnými

produkty, za časové období 2007 - 2009;

- nalezení případných rezerv v oblasti úspory nákladů v Knihovně města Ostravy, příspěvkové organizaci a navržení opatření směřujících ke zlepšení jeho funkčnosti a efektivnosti.

Diplomová práce je členěna na pět hlavních částí. V první části je představení Knihovny města Ostravy, příspěvkové organizace. V druhé části je uvedeno obecné vymezení nákladů a výnosů. Třetí a čtvrtá část se zabývá analýzou nákladů a výnosů Knihovny města Ostravy, příspěvkové organizace. Pátá část obsahuje návrhy opatření směřující k případné úspoře nákladů.



## **2 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE**

V této kapitole je uvedena charakteristika vybrané příspěvkové organizace, kterou je pro zpracování diplomové práce Knihovna města Ostravy, příspěvková organizace (dále jen KMO). V níže uvedených podkapitolách je zmíněna historie KMO, dále jsou uvedena jednotlivá oddělení a popis jejich činností, vymezení činnosti KMO dané zřizovací listinou, financování a hospodaření KMO.

Hospodaření příspěvkové organizace (dále jen PO) zřízené územně samosprávným celkem, kterým se rozumí obec nebo kraj, se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. PO ve své činnosti zpravidla nevytváří zisk, je právnickou osobou a vzniká i zaniká rozhodnutím zřizovatele. Zřizovatel je při rozhodování o zřízení PO vázán tím, že účelem zřízení PO mohou být pouze takové činnosti, které spadají do samostatné působnosti zřizovatele. O zřízení, zrušení či sloučení PO a o zřizovacích listinách rozhoduje výhradně zastupitelstvo. Zřizovatel vydává o vzniku PO zřizovací listinu. PO hospodaří se svěřeným majetkem v rozsahu stanoveném zřizovací listinou. PO je financována z převážné míry od zřizovatele ve formě provozních příspěvků. Vlastní příjmy PO jsou buď rovny, nebo nižší než náklady spojené s poskytováním služeb, nejsou zdrojem hlavních příjmů a právě příspěvek na provoz PO je určen k tomu, aby dorovnal rozdíl mezi výší nákladů, které jsou s poskytováním služeb spojené. Účetnictví PO je vedeno podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, postupy účtování se dále řídí vyhláškou č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky a Českými účetními standardy pro některé vybrané účetní jednotky, které vedou účetnictví podle vyhlášky č. 410/2009 Sb. Legislativní rámec kontroly hospodaření je u PO určen zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů [6].

## 2.1 Historie Knihovny města Ostravy

### Nejdůležitější mezníky v historii KMO:

- **1898** – vznik spolku Veřejná knihovna a čítárna;
- **1921** – organizace přetransformována na Veřejnou knihovnu města Moravská Ostrava;
- **1929** – získání celého jednoho křídla pro knihovnu v nových, moderních prostorách Městské spořitelny;
- **prosinec roku 1950** – na základě směrnice o zřízení jednotné sítě lidových knihoven řízené státem, kterou vydalo Ministerstvo informací a osvěty, se z Ústřední městské knihovny v Ostravě stala Krajská lidová knihovna a stala se tímto knihovnickým a metodickým ústředím Severní Moravy;
- **1969** – Veřejná knihovna města Moravská Ostrava dostala nový název a to Knihovna města Ostravy;
- **1980** – ústřední knihovna a síť poboček v městských obvodech Ostravy se díky centralizaci sjednotily v jeden celek;
- **1997** – ústřední knihovna přestěhována do nové budovy u Sýkorova mostu, neboť prostory z roku 1929 již nebyly vyhovující. Tato budova od roku 2004 prošla celkovou rekonstrukcí a v říjnu roku 2005 byla znovu otevřena [9].

## 2.2 Současnost Knihovny města Ostravy

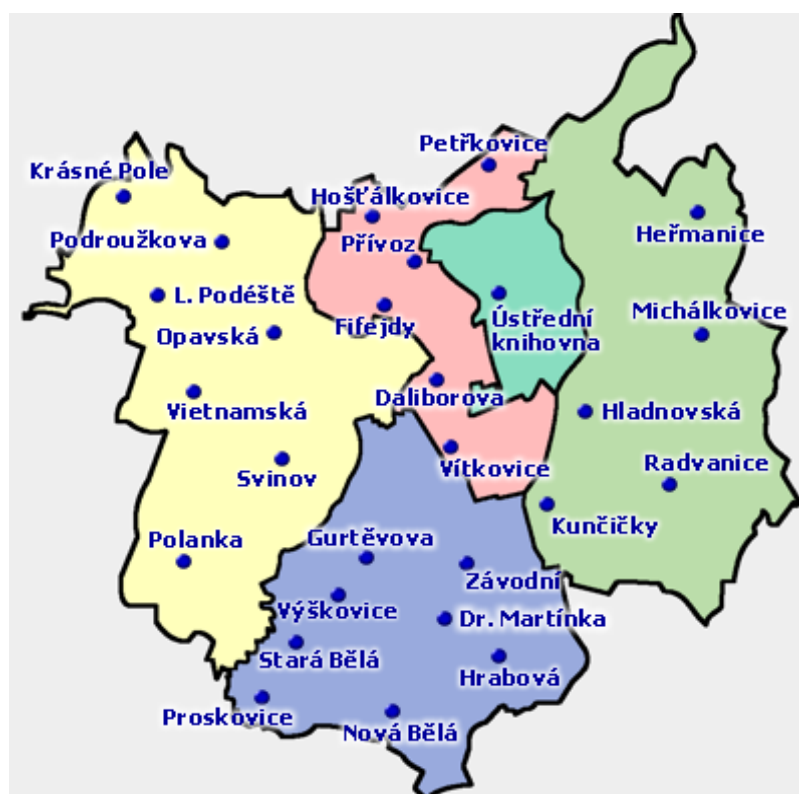
KMO je veřejná univerzální knihovna, jejíž zřizovatel je statutární město Ostrava. KMO byla zřízena usnesením Zastupitelstva města Ostravy č. 12/2 ze dne 19. 12. 1990 s účinností ke dni 1. ledna 1991 [11].

KMO poskytuje knihovnické a informační služby čtenářům všech věkových a sociálních skupin. KMO dnes již nenabízí pouze výpůjčku knih a časopisů, ale také výpůjčky hudebnin, CD nosičů, zajišťuje poslech klasické a populární hudby, má zvukovou knihovnu pro nevidomé a slabozraké, zajišťuje meziknihovní výpůjční službu, informační a konzultační služby v rozsahu svých fondů a databází, nabízí velký výběr novin a časopisů v čítárně, fond regionální literatury, zajišťuje donášku knih do bytu imobilním občanům, kopírování z fondů KMO, organizuje klub SCI-FI literatury, pořádá informační lekce pro školy, školení pro seniory, nezaměstnané, výstavy, soutěže, hudební pořady, besedy, vydává

informační tiskoviny a zpravodaje, a to jak v tištěné, tak i v elektronické podobě atd.

V současné době se KMO skládá z ústřední knihovny sídlící u Sýkorova mostu a dvaceti šesti poboček v městských obvodech Ostravy. Přičemž ústřední knihovna a jedna pobočka v městském obvodu Poruba sídlí v budově, ke které má KMO právo hospodaření a ostatní pobočky jsou v prostorách, které má KMO pronajaté od soukromých osob, podnikatelských i nepodnikatelských subjektů [interní informace KMO].

Grafické znázornění rozmístění poboček KMO je na obrázku č. 1.



Obrázek č. 1 – Pobočky KMO  
Pramen: [8]

### 2.2.1 Popis jednotlivých oddělení KMO

Jak je zřejmé z níže vymezených činností KMO, je množství poskytovaných služeb velmi rozsáhlé. K tomu má KMO pro jejich zajištění a řádné fungování tato oddělení:

- **ředitelství** – zajišťuje řízení KMO jako celku;
- **oddělení doplňování a zpracování fondů** – zajišťuje kompletní

zpracování výpůjčních titulů (dále jen knihovních jednotek) od akvizice (výběr), přes objednávku, kontrolu s fakturou po katalogizaci knihovních jednotek, podílí se na revizi knihovního fondu; vyřazuje knihovní jednotky z katalogu;

- **výpůjční oddělení** – jsou na všech pobočkách rozdělena minimálně na oddělení pro dospělé a oddělení pro děti a mládež. V ústřední knihovně je výpůjční oddělení rozděleno na půjčovnu pro dospělé, studovnu a čítárnu, oddělení pro děti a mládež, hudební oddělení, multimediální studovnu, zvukovou knihovnu (pobočka knihovny K. E. Macana v Praze), regionální oddělení a Britské centrum KMO (jediné v Moravskoslezském kraji). Oddělení zajišťuje od převzetí knihovních jednotek z ODZF, přes jejich další zpracování pro potřeby výpůjčního procesu, rozdělení do skladiště popř. regálů pro volný výběr, umístěných ve veřejně přístupných výpůjčních prostorách a administrativní činnost spojenou s platbami čtenářů za služby po činnosti vymezené ve zřizovací listině;
- **ekonomické oddělení** – zajišťuje veškeré rozpočtové a ekonomické operace, rozbor hospodaření, statistiky, komplexní vedení účetnictví KMO, komplexní personální a mzdovou agendu;
- **provozně technické oddělení** – zabezpečuje provozně technický chod budov KMO, tzn. komunikaci s dodavateli energií, revizí, činností v oblasti BOZP;
- **údržba** – zajišťuje údržbu a technický provoz ústřední budovy a jednotlivých poboček;
- **útvár informačních technologií** – zajišťuje funkčnost, bezpečnost a chod provozovaných počítačových aplikací a procesů zpracování dat dále správu, funkčnost, bezpečnost a údržbu počítačové sítě a databází, spravuje telekomunikační síť v knihovně, provádí automatizaci knihovnických procesů v celé knihovně, aktualizaci veškerého používaného HW a SW a vzdělávání a školení pracovníků pro práci s použitými informačními technologiemi [interní informace KMO].

Celkově měla KMO ve sledovaném období v průměru 152 zaměstnanců [interní informace KMO].

V příloze č. 1 je znázorněna Organizační struktura KMO.

## 2.3 Charakteristika činnosti, financování a hospodaření Knihovny města Ostravy

V této kapitole je uvedena charakteristika činností KMO ovlivňujících ekonomický proces – vymezení předmětu činnosti, rozpočtový proces, zdroje financování, majetek KMO, tvorba a použití fondů, finanční kontrola.

### 2.3.1 Vymezení předmětu činnosti KMO

KMO má ve zřizovací listině zřizovatelem vymezen **hlavní účel zřízení a předmět činnosti** takto:

- vytváří, odborně zpracovává, spravuje a aktualizuje, uchovává, zpřístupňuje univerzálně strukturovaný knihovní fond krásné a odborné literatury, periodik, hudebnin, zvukových a zvukověobrazových nosičů a dalších materiálů v rozsahu a složení, které odpovídá funkci veřejné městské knihovny;
- buduje odborný bibliografický a informační aparát orientovaný na informační a kulturní potřeby občanů a institucí města;
- vytváří, zpřístupňuje a poskytuje informační databáze a služby, včetně přístupu k veřejně provozovaným a veřejně přístupným informačním a datovým sítím;
- poskytuje občanům a institucím služby v rozsahu svých fondů a zprostředkovává jim vstup do veřejně přístupných informačních fondů a systémů nebo informace z nich, v rozsahu svých technických možností;
- své knihovní a informační fondy dává k dispozici prezenčním a absenčním půjčováním podle platného knihovního řádu;
- provádí meziknihovní výpůjční služby pro své čtenáře i pro čtenáře jiných knihoven, plní regionální funkce pro město Ostravu ve smyslu Knihovního zákona;
- v návaznosti na půjčování a informační činnosti organizuje a realizuje vzdělávací, osvětové a kulturní akce a aktivity pro veřejnost;
- buduje regionální literární, bibliografický a informační fond orientovaný

na město Ostravu a jeho nejbližší okolí, tento fond aktivně prezentuje veřejnosti;

- výstavní činnost, tvorba a pořádání výstav včetně výstav výtvarných děl;
- ediční činnost, vydávání a veřejné šíření neperiodického i periodického tisku;
- veřejné předvádění audiovizuálních děl;
- zpracování dat, služby databank, správa sítí, vytěžování a zužitkování databází;
- zhotovení tiskových rozmnoženin pro osobní potřebu z knihovních fondů Knihovny města Ostravy;
- k naplnění a rozvíjení svého poslání navazuje Knihovna města Ostravy spolupráci a uzavírá partnerské a hospodářské smlouvy s jinými vzdělávacími a kulturními institucemi, výrobními a obchodními podniky, spolky, soukromým osobami;
- provádění reklamy a propagace při provozování vlastní činnosti;
- zajištění rovného přístupu k veřejným knihovnickým a informačním službám a dalším službám poskytovaných knihovnou [11].

Za předpokladu, že nebude narušeno plnění hlavního účelu, má KMO oprávnění provozovat **doplňkovou činnost** v těchto oblastech:

- reklamní činnost a marketing;
- pronájem bytu a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb [11].

Doplňková činnost by měla být provozována se ziskem, ztrátové činnosti snižují efektivnost hospodaření. V případě, že je v doplňkové činnosti vytvořen zisk, může ho KMO použít pouze ve prospěch své hlavní činnosti. Zřizovatel může povolit jiné využití tohoto zdroje.

### 2.3.2 Rozpočtový proces KMO

Rozpočet KMO je napojen na rozpočet svého zřizovatele příspěvkem na provoz. Návrh rozpočtu na každý rok sestavuje ekonom a za KMO schvaluje a předkládá zřizovateli ředitelka. Zřizovatel stanoví pro každý rok metodiku

sestavování rozpočtu a rámec, ve kterém se může pohybovat. Návrh rozpočtu zahrnuje návrh nákladů a výnosů, které se většinou stanovují na základě skutečných nákladů minulých let s ohledem na všechny potřebné skutečnosti, např. změny cen, zejména energií, změny DPH, změny v odměňování zaměstnanců, v činnostech knihovny a potřebách materiálového zajištění, předpokladu výběru poplatků od čtenářů atd. Dále návrh zahrnuje požadavky na účelové prostředky a předpoklad mimořádných a investičních akcí. Investiční akce plánuje ředitelka podle potřeby s ohledem na výši finančního zůstatku investičního fondu, u investičních akcí charakteru stavby nebo jiných investic přesahujících možnosti investičního fondu může požádat o zařazení do investičního plánu města. Ve zřizovací listině má KMO uloženou povinnost předkládat zřizovateli ke schválení také odpisový plán na příslušný rok a na jeho základě pak provádět odpisy z hodnoty majetku. Požadavky odpisového plánu se promítají i do návrhu rozpočtu. Takto připravený návrh rozpočtu spolu s odpisovým plánem na další rok, předkládá ředitelka přes odbor kultury odboru financí a rozpočtu Magistrátu města Ostravy. Ten provede v KMO kontrolu oprávněnosti požadavku na výši příspěvku na provoz a to tak, že posoudí podle předložených podkladů objektivnost navržených nákladů a výnosů. V případě nutnosti provede tento odbor úpravy rozpočtu a návrh předkládá spolu s dalšími rozpočty a rozpočtem města ke schválení zastupitelstvu. Zastupitelstvo ještě před začátkem roku rozpočet schválí v předložené podobě nebo s úpravami. Při schválení rozpočtu jsou schváleny i účelově určené prostředky, odpisový plán a použití odpisů.

V průběhu roku pak může KMO zřizovatele požádat o změnu rozpočtu, tato změna má stejný formální průběh jako schválení rozpočtu na příslušný rok. Veškeré změny musí být ze strany KMO řádně zdůvodněné. Rozpočet může během roku zřizovatel změnit v neprospěch příspěvkové organizace jen ze závažných, objektivně působících příčin.

### **2.3.3 Zdroje financování KMO**

KMO hospodaří s:

- peněžními prostředky získanými vlastní činností;

- peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele;
- prostředky svých finančních fondů;
- peněžními prostředky získanými z doplňkové činnosti;
- peněžními dary od fyzických a právnických osob;
- peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí;
- účelově určenými nadačními příspěvky, dotacemi a příspěvky poskytnutými z jiných rozpočtů než z rozpočtu zřizovatele – např. rozpočet kraje, rozpočet ÚMOB.

Zřizovatel poskytuje příspěvek na provoz KMO v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejích potřeb. Zřizovatel také může KMO nařídít odvod do svého rozpočtu, jestliže:

- její plánované výnosy překračují její plánované náklady;
- její investiční zdroje jsou větší, než je jejich potřeba užití podle rozhodnutí zřizovatele;
- porušila rozpočtovou kázeň.

#### 2.3.4 Majetek KMO

KMO hospodaří s majetkem ve vlastnictví zřizovatele vymezeném zřizovací listinou, který ji byl předán k hospodaření. Tento majetek vede KMO v účetnictví na majetkových účtech a je rozdělen do těchto skupin:

- **Dlouhodobý nehmotný majetek (DNM)** – ocenění jednotlivé položky je vyšší než 60 000 Kč a doba použitelnosti je delší než jeden rok;
- **Drobný dlouhodobý nehmotný majetek (DDNM)** – ocenění jednotlivé položky je vyšší než 7 000 Kč a do 60 000 Kč včetně a doba použitelnosti je delší než jeden rok.
- **Dlouhodobý hmotný majetek (DHM)** – odepisovaný:
  - 1) bez ohledu na výši pořizovací ceny:
    - ❖ stavby včetně budov;
  - 2) ocenění jednotlivé položky je vyšší než 40 000 Kč a doba použitelnosti je delší než jeden rok:
    - ❖ samostatné movité věci se samostatným technicko-ekonomickým určením;



- ❖ soubory movitých věcí;
- ❖ technické zhodnocení.
- **Dlouhodobý hmotný majetek (DHM)** – neodepisovaný:
  - ❖ pozemky;
  - ❖ umělecká díla – za umělecké dílo se považuje originální dílo signované umělcem podle autorského práva bez ohledu na cenu.
- **Drobný dlouhodobý hmotný majetek (DDHM)** – movité věci a soubory movitých věcí, kdy ocenění jedné položky je vyšší než 3 000 Kč a do 40 000 Kč včetně a doba použitelnosti je delší než jeden rok [13].

K majetku ve skupině DNM a DHM - odepisovaný provádí KMO účetní odpisy, které jsou zdrojem investičního fondu, jak je uvedeno v podkapitole 2.3.5. Majetek ve skupině DDNM a DDHM KMO při pořízení účtuje přímo do nákladů.

KMO nabývá majetek pro svého zřizovatele, přičemž zřizovatel stanovuje, ve kterých případech je k nabytí majetku potřeba jeho předchozí písemný souhlas [6].

Do svého vlastnictví nabývá KMO majetek potřebný k výkonu své činnosti:

- bezúplatným převodem od svého zřizovatele;
- darem s předchozím písemným souhlasem zřizovatele;
- děděním, v tomto případě je KMO bez předchozího písemného souhlasu zřizovatele povinna dědictví odmítnout;
- jiným způsobem na základě rozhodnutí zřizovatele [6].

V případě, že se majetek, který KMO nabyla do svého vlastnictví, stane nepotřebný, nabídne ho přednostně bezúplatně zřizovateli. Pokud zřizovatel písemnou nabídku nepřijme, může KMO po jeho předchozím písemném souhlasu majetek převést do vlastnictví jiné osoby za podmínek, které stanoví zřizovatel [6].

KMO má vytvořenou interní směrnici, která upravuje hospodaření s majetkem v KMO. Směrnice podrobně vymezuje druhy majetku, odpovědnosti, postupy při pořízení, evidenci, účtování a vyřazování majetku.

### 2.3.5 Tvorba a použití fondů v KMO

KMO tvoří tyto peněžní fondy, jejich zůstatky po skončení roku převádí do roku následujícího:

- rezervní fond;
- investiční fond;
- fond odměn;
- fond kulturních a sociálních potřeb.

**Rezervní fond KMO tvoří** ze zlepšeného výsledku hospodaření. Zlepšený výsledek hospodaření je vytvořen tehdy, jestliže skutečné výnosy KMO jsou spolu s přijatým provozním příspěvkem větší než provozní náklady. Částku schvaluje zřizovatel po skončení roku na základě návrhu KMO.

**Rezervní fond KMO používá k:**

- dalšímu rozvoji své činnosti;
- časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady;
- úhradě případných sankcí uložených za porušení rozpočtové kázně;
- úhradě své ztráty za předchozí léta.

Zdrojem rezervního fondu jsou také přijaté peněžní dary. Finanční dary jsou použity podle účelu vymezeného dárce ve smlouvě.

**Investiční fond KMO tvoří** k financování svých investičních potřeb. Zdrojem investičního fondu jsou:

- odpisy z hmotného a nehmotného dlouhodobého, které KMO provádí na základě zřizovatelem schváleného odpisového plánu;
- investiční dotace z rozpočtu zřizovatele;
- investiční příspěvky ze státních fondů;
- výnosy z prodeje svěřeného dlouhodobého hmotného majetku – toto musí svým rozhodnutím připustit zřizovatel;
- dary a příspěvky od jiných subjektů, pokud jsou určeny nebo použitelné k investičním účelům;
- výnosy z prodeje majetku ve vlastnictví KMO;
- převody z rezervního fondu ve výši, kterou povolí zřizovatel.

**Investiční fond KMO používá k:**

- financování investičních výdajů;
- odvodu do rozpočtu zřizovatele, ale pouze v případě, že zřizovatel odvod uložil;
- posílení zdrojů určených na financování údržby a oprav majetku,

který příspěvková organizace používá pro svou činnost.

**Fond odměn KMO tvoří** ze zlepšeného výsledku hospodaření, a to do výše jeho 80 %, nejvýše však do výše 80 % stanoveného nebo přípustného objemu prostředků na platy. Částku schvaluje stejně jako u rezervního fondu zřizovatel po skončení roku na základě návrhu KMO.

**Z fondu odměn KMO hradí** odměny zaměstnancům. Přednostně z fondu odměn hradí případné překročení prostředků na platy, jehož výše se zjišťuje podle zvláštního právního předpisu<sup>1</sup> [6].

**Fond kulturních a sociálních potřeb** (dále jen FKSP) jako jediný není tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření. Tvorba a použití fondu je upraveno zvláštním právním předpisem<sup>2</sup>. FKSP je tvořen základním přidělem na vrub nákladů KMO z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost, na odměny a ostatní plnění za vykonávanou práci [6].

**FKSP je naplňován** na základě schváleného rozpočtu formou zálohového přidělu z roční plánované výše. Rozpočet tvoří KMO samostatně na každý rok a v průběhu roku jej podle potřeby aktualizuje. Vyúčtování skutečné výše zálohového přidělu KMO provádí v rámci roční účetní závěrky.

**FKSP KMO tvoří** k zabezpečování kulturních, sociálních a dalších potřeb a je určen zaměstnancům v pracovním poměru, důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního důchodu pracovali v KMO, případně rodinným příslušníkům zaměstnanců.

**KMO z FKSP přispívá na:**

- dary k životním a pracovním jubileím;
- dary bezpříspěvkovým dárcům krve;
- částečnou úhradu stravenek;
- případné jednorázové sociální výpomoci;
- kulturní akce dle § 9, odst. b) vyhlášky<sup>3</sup> [12].

---

<sup>1</sup> Nařízení vlády č. 48/1995 Sb., o usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a odměny za pracovní pohotovost v rozpočtových a některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>2</sup> Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.

<sup>3</sup> Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.

### 2.3.6 Finanční kontrola v KMO

Finanční kontrola v KMO se řídí zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě v platném znění. Finanční kontrola se na KMO vztahuje z těchto důvodů:

- zřizovatelem KMO je orgán veřejné správy (územní samosprávný celek)
- KMO je příjemce veřejné finanční podpory (dotace, příspěvky, prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu ÚSC, atd.) [7].

Hlavním cílem finanční kontroly je prověřovat:

- dodržování právních předpisů a opatření;
- zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem, neúčelnému a neefektivnímu nakládání s veřejnými prostředky nebo trestnou činností;
- včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o průkazném účetním zpracování;
- hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy [7].

Obecně vnitřní kontrolní systém zajišťuje dodržování těchto požadavků:

- vytvoření podmínek pro hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy;
- včasné zjištění, vyhodnocení a minimalizování právních a jiných rizik při realizaci schválených záměrů a cílů;
- včasné zjištění podávání informací o výskytu závažných nedostatků a o plnění přijatých opatření k nápravě nedostatků [7].

V KMO je zaveden vnitřní kontrolní systém, který obsahuje řídicí kontrolu a interní audit. Provádění finanční kontroly má KMO uvedeno v interní směrnici. V pracovních náplních jednotlivých vedoucích zaměstnanců je vymezeno, kdo je příkazce operace, kdo je správce rozpočtu a kdo je hlavní účetní. **Příkazcem operace** je statutární zástupce organizace, který má ve své kompetenci rozhodování o uzavírání objednávek, smluv, pořízování dlouhodobého majetku, schvalování veškerých faktur atd.). **Správcem rozpočtu** je vedoucí ekonomického oddělení, který je odpovědný za správu rozpočtu KMO. **Hlavní účetní** je vedoucí účetní, která je odpovědná za vedení účetnictví KMO.

Řídící kontrola má tyto fáze:

- **předběžnou kontrolu** – ta prověřuje zda plánované a připravované operace jsou v souladu s právními předpisy a jsou finančně zabezpečeny v rozpočtu organizace;
- **průběžnou a následnou kontrolu** - ta je zaměřena na způsob provedení operací.

Interní audit je prováděn zřizovatelem formou veřejnosprávní kontroly. Zřizovatel nezávisle a objektivně přezkoumává fungování vnitřního kontrolního systému KMO a provádí následnou kontrolu všech hospodářských, finančních a účetních operací v KMO. Kontrola zřizovatelem je obvykle prováděna 1x za dva roky s tím, že následující rok je provedena kontrola nápravných opatření.

### 3 OBECNÉ VYMEZENÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ

V této kapitole je obecná charakteristika nákladů a výnosů, jejich členění a možné způsoby analýzy nákladů a výnosů.

#### 3.1 Náklady

Náklady jsou peněžním vyjádřením skutečné spotřeby majetku (spotřeba materiálu, opotřebení dlouhodobého majetku), spotřeby cizích výkonů (spotřeba energie), práce zaměstnanců (mzda) a výrobních faktorů včetně veřejných výdajů, která je vyvolána tvorbou podnikových výnosů. Náklady jsou i ukazatelem hospodaření výrobní jednotky, vypovídají o výrobní, zásobovací a odbytové činnosti podniku a také o technické, ekonomické a organizační úrovni podniku [1, 3].

Z pohledu finančního účetnictví náklady představují skutečně spotřebované ekonomické zdroje v hodnotovém vyjádření, které se staly součástí prodaných výkonů a vyjadřují snížení vlastního kapitálu [1].

V manažerském pojetí účetnictví se náklady posuzují z hlediska potřeb manažerů a řídicích pracovníků. Ti náklady považují za vynaložené ekonomické zdroje bezprostředně spojené s výkony podnikatelského procesu. V manažerském účetnictví se náklady posuzují ze dvou pohledů, a to z pohledu účelovosti a z pohledu účelnosti [4, 5].

Základní skupiny nákladů podniku tvoří:

- **provozní náklady;**
- **finanční náklady;**
- **mimořádné náklady [4].**

V podnikatelském subjektu patří mezi nejdůležitější hlediska třídění nákladů:

- **druhové členění nákladů** – pro finanční účetnictví;
- **kalkulační třídění nákladů** – pro manažerské účetnictví (náklady přímé, nepřímé);
- **členění nákladů podle vztahu k objemu produkce** – pro manažerské účetnictví (náklady variabilní, fixní, smíšené);
- **účelové členění nákladů** – pro manažerské účetnictví (náklady technologické, náklady na obsluhu a řízení);

- **členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik [4].**

### **3.1.1 Druhové členění nákladů**

Druhové členění nákladů sdružuje náklady do stejnorodých skupin. Z hlediska účetnictví odpovídá druhové členění 5. účtové třídě účtové osnovy. Druhové členění nákladů slouží také jako základní informační vstup pro regulaci čerpání nákladů, což je důležité pro stanovení a realizaci opatření ke snížení spotřeby těch nákladových položek, které ve struktuře nákladů vykazují vysoký podíl nebo se nevyvíjejí v souladu s předpoklady podnikatelského záměru podniku. K základním nákladovým druhům podle účtové osnovy patří:

- spotřebované nákupy (materiál, energie, neskladované dodávky atd.);
- služby (opravy, udržování, náklady na reprezentaci atd.);
- osobní náklady (mzdové, zákonné sociální pojištění atd.);
- daně a poplatky (silniční, z nemovitostí atd.);
- jiné provozní náklady (prodáný materiál v ceně pořízení, smluvní pokuty, úroky z prodlení atd.);
- odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů;
- finanční náklady (prodané cenné papíry a vklady, úroky, kurzové ztráty atd.);
- rezervy a opravné položky finančních nákladů;
- mimořádné náklady (manka, náklady na změnu metodiky atd.);
- daně z příjmů a převodové účty [2].

### **3.1.2 Kalkulační třídění nákladů**

Kalkulačním tříděním nákladů se zjišťují náklady na jednici produkce (např. na 1 kus, 1 tunu). Kalkulační třídění spočívá v tom, že třídí náklady podle jejich účelového určení, což může být především podle:

- položek kalkulačního vzorce (přímé a nepřímé náklady);
- kalkulačních jednic (tuna neupraveného, upraveného uhlí, uhlí celkem);
- vnitropodnikových útvarů (vnitropodnikových výkonů);
- fáze výroby (náklady na těžbu, náklady na úpravu uhlí) [2].

Na základě přiřazení nákladů na kalkulační jednici rozlišujeme dva hlavní

typy nákladů:

- **náklady jednicové** (přímé), jejich výši lze zjistit přímo (spotřeba materiálu na výrobek, spotřeba mezd podle norem spotřeby práce);
- **náklady režijní** (nepřímé), které jsou určeny na zabezpečení chodu vnitropodnikových útvarů a podniku jako celku, nelze je tedy jednoznačně přiřadit kalkulační jednotici [2, 3].

Předmětem kalkulace mohou být všechny druhy výkonů, které podnik vyrábí. K členění nákladů je nejčastěji používáno členění podle položek kalkulačního vzorce. Struktura nákladů pro potřeby kalkulace je určena typovým kalkulačním vzorcem, který si jednotlivé subjekty mohou upravovat a konkretizovat podle svých potřeb [2].

***Typový kalkulační vzorec je následující [2]:***

Přímý materiál

Přímé mzdy

Ostatní přímé náklady

Výrobní režie

---

#### **VLASTNÍ NÁKLADY VÝROBY**

Správní režie

Zásobovací režie

---

#### **VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU**

Odbytová režie

---

#### **ÚPLNÉ VLASTNÍ NÁKLADY VÝKONU**

### **3.1.3 Členění nákladů podle vztahu k objemu produkce**

Toto členění nákladů má značný význam pro objasnění vazby mezi výší vynaložených nákladů v daném období a objemem produkce, respektive výnosů v daném období. Podle vztahu k objemu produkce dělíme náklady na:

- **fixní** (nepružné, stálé);
- **variabilní** (pružné, proměnné);
- **smíšené**, které jsou složené z fixních i variabilních nákladů [5].

**Fixní náklady** jsou takové náklady, které se nemění v určitém rozsahu produkce podniku, jsou nezávislé na změnách objemu produkce. Jejich



neměnnost je však relativní, ke změnám dochází například zvýšením výrobní kapacity nebo při rozsáhlé změně výrobního programu. Nemění se však plynule, ale skokem. Tyto náklady jsou tedy neměnné z krátkodobého hlediska, z dlouhodobého hlediska jsou proměnlivé skokem. Podstatnou charakteristikou, důležitou pro řízení fixních nákladů, je skutečnost, že celkovou výši těchto nákladů v průběhu výrobního procesu obvykle již nelze ovlivnit [2, 5].

**Variabilní náklady** se mění v závislosti na změně objemu produkce. Závisí-li přímo úměrně na změně objemu produkce, jedná se o **náklady proporcionální**, které jsou modelovány lineární funkcí. Příkladem jsou mzdové náklady při použití přímé úkolové mzdy. Rostou-li náklady pomaleji než objem produkce, jedná se o **náklady degresivní**. Příkladem jsou náklady na opravy, spotřebu energie apod. Rostou-li náklady rychleji než objem produkce, jedná se o **náklady progresivní**, například vývoj mzdových nákladů při zajišťování zvýšeného objemu výroby přesčasovou prací [2, 5].

**Náklady smíšené** vznikají kombinací nákladů fixních a variabilních. Celkové smíšené náklady vždy stoupají v závislosti na růstu objemu produkce, dynamika stoupání závisí na typu variabilních nákladů [2, 5].

#### 3.1.4 Účelové členění nákladů

Jednou z nejdůležitějších skupin rozhodovacích úloh zejména na nižších stupních vnitropodnikového řízení jsou úlohy založené na kontrole přiměřenosti vynaložených nákladů. Jejich cílem je zjistit, zda se v podniku náklady spoří nebo naopak překračují. Účelové členění nákladů je důležité pro stanovení nákladového úkolu, se kterým se poměruje skutečná spotřeba nákladové složky. Účelový vztah nákladů lze charakterizovat v různé úrovni podrobnosti [1].

Z hlediska kontroly hospodárnosti je vhodné náklady rozlišovat podle toho, zda se jedná o náklady:

- bezprostředně vyvolané technologickým procesem dané činnosti – **náklady technologické**;
- vynaložené na činnosti vytvářející podmínky k racionálnímu průběhu dané činnosti – **náklady na obsluhu a řízení** [1].

### 3.1.5 Členění nákladů podle místa vzniku a odpovědnosti za jejich vznik

Řízení hospodárnosti a efektivnosti není vyčerpáno pouze účelovým členěním nákladů spojených s činností, která vyvolala jejich vznik, ale je dále rozvíjeno jejich vztahem ke konkrétnímu vnitropodnikovému útvaru, ve kterém dílčí činnost probíhá, a který tedy odpovídá za jejich vynaložení. Základem členění nákladů podle vnitropodnikových útvarů je jejich rozčlenění podle místa vzniku, na které pak navazuje jejich členění podle odpovědnosti. Mezi základní typy útvarů ekonomické struktury z hlediska úrovně pravomoci a odpovědnosti patří:

- **hospodářské středisko:**

- ❖ je hierarchicky vyšším typem útvaru ekonomické struktury;
- ❖ má možnost svou činností ovlivňovat jak výši nákladů, tak i výši výnosů;
- ❖ jeho základní hodnotové kritérium je vnitropodnikový výsledek hospodaření jako rozdíl mezi vnitropodnikovými náklady a vnitropodnikovými výnosy;

- **nákladové středisko:**

- ❖ je hierarchicky nižším typem útvaru ekonomické struktury;
- ❖ je zaměřeno zejména na hospodárnost, respektive jakost provedení přesně zadaného úkolu;
- ❖ jeho výsledek není rozdíl mezi náklady a výnosy, ale mezi skutečně vynaloženými náklady a stanoveným nákladovým úkolem [1].

## 3.2 Výnosy

Výnosy představují peněžní částku, kterou podnik získá z veškerých svých činností za určité období (účetní rok) bez ohledu na to, zda peněžní prostředky inkasoval. Základní skupiny výnosů podniku tvoří:

- **provozní výnosy;**
- **finanční výnosy;**
- **mimořádné výnosy** [2].

### 3.2.1 Druhé členění výnosů

Obdobně jako u nákladů, druhé členění výnosů sdružuje výnosy

do stejnorodých skupin. Z hlediska účetnictví odpovídá druhové členění 6. účtové třídě účtové osnovy. K základním výnosovým nákladovým druhům podle účtové osnovy patří:

- **tržby za vlastní výkony a zboží** (tržby za vlastní výkony a zboží, za vlastní výrobky, z prodeje služeb, za zboží);
- **změny stavu vnitropodnikových zásob** (změny stavu vnitropodnikových zásob, nedokončené výroby, polotovaru, výrobku, zvířat);
- **aktivace** (aktivace materiálu a zboží, vnitropodnikových služeb, dlouhodobého nehmotného majetku, dlouhodobého hmotného majetku);
- **jiné provozní výnosy** (tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku, z prodeje materiálu, smluvní pokuty a úroky z prodlení, výnosy z odepsaných pohledávek);
- **zúčtování rezerv a opravných položek provozních výnosů;**
- **finanční výnosy** (tržby z prodeje cenných papírů a podílů, úroky, kurzové zisky, výnosy z přecenění majetkových cenných papírů, z dlouhodobého finančního majetku, z krátkodobého finančního majetku, z derivátových operací, ostatní finanční výnosy);
- **zúčtování rezerv a opravných položek finančních výnosů;**
- **mimořádné výnosy;**
- **převodové účty<sup>4</sup>.**

### 3.3 Procentní rozbor – vertikální analýza

Vertikální analýza spočívá v tom, že údaje uvedené v účetních výkazech a v absolutních hodnotách se převedou na relativní procentní vyjádření, které má vyšší vypovídací schopnost – umožňuje srovnání v časové řadě, porovnávání s podniky stejného oboru bez ohledu na jejich velikost atd. Základem, k němuž jsou jednotlivé položky vztahovány, je v případě rozvahy součet celkových aktiv (pasiv), v případě výkazu zisku a ztráty lze použít objem celkových nákladů či celkových výnosů, respektive čistých tržeb (zejména u obchodních podniků) [2].

Uvedeným postupem v podstatě vytváříme strukturu podniku, např. z hlediska složení aktiv, pasiv, podílu jednotlivých položek na tržbách atd.

---

<sup>4</sup> Příloha č. 1 Opatření č.j. 281/89 759/2001, kterým se stanoví účtová osnova a postupy účtování pro podnikatele.

Velikost položek ve struktuře celku a jejich vývoj v čase odráží věcné změny v činnosti podniku, které je nutno zjistit použitím dalších postupů a zdrojů [2].

Tato metoda rozboru se označuje jako vertikální analýza, protože pracuje s údaji ve výkazech umístěných shora dolů, tedy vertikálně [2].

### **3.4 Analýza trendů – horizontální analýza**

Základní účetní výkazy, jako např. rozvaha a výkaz zisku a ztráty, obsahují údaje týkající se nejen běžného účetního období, ale i skutečnosti v minulém účetním období, respektive stavu k počátku účetního období v případě rozvahy [2].

Z těchto výchozích údajů lze vypočítat změnu daného ukazatele ve formě bazického indexu (základem je skutečnost minulého účetního období nebo jeho počátku) nebo lze určit absolutní výši změny ukazatele a její procentní vyjádření k výchozímu období. Pokud použijeme k těmto výpočtům účetní výkazy za více účetních období, můžeme sestavit časové řady vývoje daného ukazatele, z nichž pak lze zkoumat průběh změn a zjišťovat dlouhodobější trendy vývoje příslušných finančních ukazatelů [2].

Porovnávání jednotlivých ukazatelů v čase se provádí po řádcích, tedy horizontálně, proto se označuje jako horizontální analýza absolutních ukazatelů [2].

## 4 ANALÝZA NÁKLADŮ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

V této kapitole je provedena analýza nákladů KMO za období 2007 – 2009. Vedením KMO byly pro analýzu poskytnuty data z Výkazu zisku a ztráty vždy k 31. 12. daného roku, z Rozborů hospodaření za období 2007 – 2009 a z vybraných statistických ukazatelů Ročního výkazu o knihovně za období 2007 – 2009. Číselné hodnoty jsou v diplomové práci vynásobeny koeficientem. KMO provozuje jak hlavní, tak doplňkovou činnost. Tyto činnosti jsou sledovány odděleně, proto je analýza provedena za každou činnost samostatně.

KMO náklady analyticky člení na hlavní a doplňkovou činnost a nákladové druhy těchto dvou činností pak dále klíčuje podle zdrojů krytí z příspěvku a vlastní činnosti, z účelových zdrojů a darů. Následně nákladové druhy klíčuje analyticky podle konkrétních spotřebovaných nákupů, např. spotřebu energie na elektrickou energii, vodné a stočné, teplo a teplou užitkovou vodu, plyn a některé náklady, převážně souvisejících s provozem jednotlivých poboček (nájemné, elektrická energie, vodné a stočné, plyn, teplo a teplá užitková voda, úklid, odvoz a zpracování odpadu atd.), klíčuje až na jednotlivé pobočky. Takto podrobná analýza však není cílem této diplomové práce, proto je analýza provedena souhrnně za celou KMO a vychází z druhového členění nákladů, z analytického členění jednotlivých druhů nákladů a z členění na hlavní a doplňkovou činnost. Dalším podstatným hlediskem pro posouzení hospodaření příspěvkové organizace jsou její zdroje financování, kdy financování z účelových zdrojů a darů je velmi nejisté a individuální, protože se z velké části jedná o prostředky státního rozpočtu (z rozpočtu zřizovatele, úřadů městských obvodů, Moravskoslezského kraje) a tyto prostředky jsou poskytovány většinou pouze na jedno účetní období a nikdy není zaručeno, že budou poskytnuty i na další účetní období, proto je analýza provedena i z tohoto hlediska.

Členění nákladů je uvedeno v přehledných tabulkách, klíčování nákladů na účtové skupiny a druhy vychází ze směrné účtové osnovy, která je daná Vyhláškou č. 505/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou územními samosprávnými celky, příspěvkovými organizacemi, státními

fondy a organizačními složkami státu, ve znění pozdějších předpisů<sup>5</sup>. V případě nákladů členěných podle zdrojů financování, hodnoty ve sloupci „příspěvek, vlastní příjmy“ tvoří zdroj financování příspěvek na provoz od zřizovatele, vlastní příjmy za hlavní i doplňkovou činnost a finanční fondy KMO, ve sloupci „účelové zdroje“ tvoří zdroj financování účelové příspěvky a dotace od zřizovatele, úřadů městských obvodů a Moravskoslezského kraje, dále pak nadační příspěvky a účelové příspěvky od jiných subjektů a ve sloupci „dary“ tvoří zdroj financování finanční i věcné dary od úřadů městských obvodů, soukromých firem a občanů.

Náklady jsou podrobeny procentnímu rozboru (vertikální analýze) a analýze trendů (horizontální analýze), které jsou popsány v teoretické části podkapitoly 3.3 a 3.4.

#### **4.1 Analýza nákladů hlavní činnosti**

V tabulce č. 1 je uveden přehled všech nákladů podle jednotlivých druhů za analyzované období 2007 – 2009. Dále tabulka obsahuje procentuální podíl jednotlivých nákladových druhů na celkových nákladech a nárůst či pokles u jednotlivých nákladových druhů mezi sledovanými obdobími.

Z tabulky č. 1 je patrné, že ve sledovaném období vykazovaly náklady v roce 2008 i 2009 rostoucí trend oproti roku 2007 avšak náklady v roce 2009 klesající trend oproti roku 2008. Dále tabulka č. 1 ukazuje, že největší podíl na celkových nákladech v procentuálním vyjádření měly mzdové náklady (tj. v průměru 45,03 %), náklady na spotřebu materiálu (tj. v průměru 16,31 %), zákonné sociální pojištění (tj. v průměru 15,26 %), odpisy (tj. v průměru 9,12 %), ostatní služby (tj. v průměru 5,82 %) a náklady na spotřebu energie (tj. v průměru 5,21 %). Největší nárůst mezi roky 2007 a 2008 v peněžním vyjádření vykazovaly náklady na reprezentaci o 137,50 % a mezi roky 2008 a 2009 to byly pak náklady na spotřebu energie o 10,73 %, cestovné o 74,29 %, náklady na reprezentaci o 612,28 %, ostatní daně a poplatky o 125,00 % a ostatní pokuty a penále o 975,00 %. Z toho náklady na cestovné, reprezentaci, ostatní daně a poplatky a ostatní pokuty a penále zásadně neovlivňovaly výsledek hospodaření

---

<sup>5</sup> Vyhláška č. 505/2002 Sb. byla zrušena k 31. 12. 2009 z důvodu reformy veřejných financí a s účinností od 1. 1. 2010 platí vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky

organizace, jelikož měly podíl na celkových nákladech v průměru méně než 1 %.

Tabulka č. 1: Vývoj nákladů za období 2007 – 2009 za hlavní činnost

| Náklady                        | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| 501 spotřeba materiálu         | 10 433            | 11 334            | 8 770             | 17,18         | 17,74         | 14,01         | 1,0864             | 0,7737             |
| 502 spotřeba energie           | 2 973             | 3 220             | 3 565             | 4,90          | 5,04          | 5,70          | 1,0829             | 1,1073             |
| <b>50 spotřebované nákupy</b>  | <b>13 407</b>     | <b>14 554</b>     | <b>12 335</b>     | <b>22,08</b>  | <b>22,78</b>  | <b>19,71</b>  | <b>1,0856</b>      | <b>0,8475</b>      |
| 511 opravy a udržování         | 245               | 269               | 289               | 0,40          | 0,42          | 0,46          | 1,0947             | 1,0752             |
| 512 cestovné                   | 60                | 35                | 62                | 0,10          | 0,06          | 0,10          | 0,5932             | 1,7429             |
| 513 náklady na reprezentaci    | 24                | 58                | 410               | 0,04          | 0,09          | 0,66          | 2,3750             | 7,1228             |
| 518 ostatní služby             | 3 550             | 3 736             | 3 601             | 5,85          | 5,85          | 5,75          | 1,0523             | 0,9638             |
| <b>51 služby</b>               | <b>3 879</b>      | <b>4 098</b>      | <b>4 361</b>      | <b>6,39</b>   | <b>6,41</b>   | <b>6,97</b>   | <b>1,0562</b>      | <b>1,0643</b>      |
| 521 mzdové náklady             | 26 982            | 28 176            | 29 139            | 44,44         | 44,10         | 46,56         | 1,0442             | 1,0342             |
| 524 zákonné sociální pojištění | 9 408             | 9 824             | 9 333             | 15,50         | 15,38         | 14,91         | 1,0442             | 0,9500             |
| 525 ostatní sociální pojištění | 74                | 78                | 80                | 0,12          | 0,12          | 0,13          | 1,0548             | 1,0260             |
| 527 zákonné sociální náklady   | 537               | 561               | 595               | 0,89          | 0,88          | 0,95          | 1,0432             | 1,0613             |
| 528 ostatní sociální náklady   | 720               | 743               | 801               | 1,19          | 1,16          | 1,28          | 1,0323             | 1,0774             |
| <b>52 osobní náklady</b>       | <b>37 721</b>     | <b>39 382</b>     | <b>39 948</b>     | <b>62,13</b>  | <b>61,65</b>  | <b>63,83</b>  | <b>1,0440</b>      | <b>1,0144</b>      |
| 538 ostatní daně a poplatky    | 0                 | 4                 | 9                 | 0,00          | 0,01          | 0,01          | 0,0000             | 2,2500             |
| <b>53 daně a poplatky</b>      | <b>0</b>          | <b>4</b>          | <b>9</b>          | <b>0,00</b>   | <b>0,01</b>   | <b>0,01</b>   | <b>0,0000</b>      | <b>2,2500</b>      |
| 542 ostatní pokuty a penále    | 0                 | 4                 | 43                | 0,00          | 0,01          | 0,07          | 0,0000             | 10,7500            |
| 543 odpis pohledávky           | 2                 | 0                 | 0                 | 0,00          | 0,00          | 0,00          | 0,0000             | 0,0000             |
| 548 manka a škody              | 0                 | 0                 | 4                 | 0,00          | 0,00          | 0,01          | 0,0000             | 0,0000             |
| 549 jiné ostatní náklady       | 150               | 115               | 107               | 0,25          | 0,18          | 0,17          | 0,7651             | 0,9298             |
| <b>54 ostatní náklady</b>      | <b>153</b>        | <b>119</b>        | <b>155</b>        | <b>0,25</b>   | <b>0,19</b>   | <b>0,25</b>   | <b>0,7815</b>      | <b>1,2966</b>      |
| 551 odpisy DHM a DNM           | 5 552             | 5 728             | 5 781             | 9,14          | 8,97          | 9,24          | 1,0317             | 1,0093             |
| <b>55 odpisy</b>               | <b>5 552</b>      | <b>5 728</b>      | <b>5 781</b>      | <b>9,14</b>   | <b>8,97</b>   | <b>9,24</b>   | <b>1,0317</b>      | <b>1,0093</b>      |
| <b>CELKEM</b>                  | <b>60 712</b>     | <b>63 885</b>     | <b>62 589</b>     | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>1,0523</b>      | <b>0,9797</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]



Následující tabulky č. 2 – 4 vyjadřují procentuální podíl nákladů podle zdrojů financování na celkových nákladech za sledované období 2007 - 2009. V tabulce č. 5 je pak uveden procentuální podíl celkových nákladů za období 2007 – 2009.

Z tabulek č. 2 – 4 je zřejmé, že největší podíl nákladů tvořily náklady z příspěvku a vlastních příjmů 93,74 % v roce 2007, 91,71 % v roce 2008 a 93,98 % v roce 2009, dále pak náklady z účelových zdrojů 5,34 % v roce 2007, 7,77 % v roce 2008 a 5,45 % v roce 2009 a na posledním místě náklady z darů 0,92 % v roce 2007, 0,52 % v roce 2008 a 0,92 % v roce 2009. Náklady z účelových zdrojů měly však zásadní vliv na nákladovou položku spotřeba materiálu, kdy tvořily z celkových nákladů 29,23 % v roce 2007, 39,73 % v roce 2008 a 34,09 % v roce 2009.

Tabulka č. 2: Přehled nákladů podle zdrojů financování za rok 2007 za hlavní činnost

| Náklady                        | CELKEM<br>náklady<br>v tis. Kč | příspěvek,<br>vlastní<br>příjmy<br>v tis. Kč | podíl v %     | účelové<br>zdroje<br>v tis. Kč | podíl v %    | dary<br>v tis. Kč | podíl v %   | CELKEM<br>podíl v % |
|--------------------------------|--------------------------------|--|---------------|--------------------------------|--------------|-------------------|-------------|---------------------|
| 501 spotřeba materiálu         | 10 433                         | 6 832  | 65,48         | 3 049                          | 29,23        | 552               | 5,30        | 100,00              |
| 502 spotřeba energie           | 2 973                          | 2 973  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>50 spotřebované nákupy</b>  | <b>13 407</b>                  | <b>9 805</b>                                 | <b>73,14</b>  | <b>3 049</b>                   | <b>22,74</b> | <b>552</b>        | <b>4,12</b> | <b>100,00</b>       |
| 511 opravy a udržování         | 244                            | 244  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 512 cestovné                   | 60                             | 60   | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 513 náklady na reprezentaci    | 24                             | 24   | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 518 ostatní služby             | 3 551                          | 3 499  | 98,52         | 52                             | 1,45         | 1                 | 0,03        | 100,00              |
| <b>51 služby</b>               | <b>3 879</b>                   | <b>3 827</b>                                 | <b>98,65</b>  | <b>52</b>                      | <b>1,33</b>  | <b>1</b>          | <b>0,03</b> | <b>100,00</b>       |
| 521 mzdové náklady             | 26 982                         | 26 873                                       | 99,60         | 106                            | 0,39         | 3                 | 0,01        | 100,00              |
| 524 zákonné sociální pojištění | 9 407                          | 9 372  | 99,62         | 35                             | 0,38         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 525 ostatní sociální pojištění | 74                             | 74   | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 527 zákonné sociální náklady   | 537                            | 537  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 528 ostatní sociální náklady   | 721                            | 721  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>52 osobní náklady</b>       | <b>37 721</b>                  | <b>37 577</b>                                | <b>99,62</b>  | <b>141</b>                     | <b>0,37</b>  | <b>3</b>          | <b>0,01</b> | <b>100,00</b>       |
| 538 ostatní daně a poplatky    | 0                              | 0  | 0,00          | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 0,00                |
| <b>53 daně a poplatky</b>      | <b>0</b>                       | <b>0</b>                                     | <b>0,00</b>   | <b>0</b>                       | <b>0,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0,00</b> | <b>0,00</b>         |
| 542 ostatní pokuty a penále    | 0                              | 0  | 0,00          | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 0,00                |
| 543 odpis pohledávky           | 2                              | 2  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 548 manka a škody              | 0                              | 0  | 0,00          | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 0,00                |
| 549 jiné ostatní náklady       | 150                            | 150  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>54 ostatní náklady</b>      | <b>153</b>                     | <b>153</b>                                   | <b>100,00</b> | <b>0</b>                       | <b>0,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0,00</b> | <b>100,00</b>       |
| 551 odpisy DHM a DNM           | 5 552                          | 5 552  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>55 odpisy</b>               | <b>5 552</b>                   | <b>5 552</b>                                 | <b>100,00</b> | <b>0</b>                       | <b>0,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0,00</b> | <b>100,00</b>       |
| <b>CELKEM</b>                  | <b>60 712</b>                  | <b>56 914</b>                                | <b>93,74</b>  | <b>3 242</b>                   | <b>5,34</b>  | <b>557</b>        | <b>0,92</b> | <b>100,00</b>       |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Tabulka č. 3: Přehled nákladů podle zdrojů financování za rok 2008 za hlavní činnost

| Náklady                        | CELKEM<br>náklady<br>v tis. Kč | příspěvek,<br>vlastní<br>příjmy<br>v tis. Kč | podíl v %     | účelové<br>zdroje<br>v tis. Kč | podíl v %    | dary<br>v tis. Kč | podíl v %   | CELKEM<br>podíl v % |
|--------------------------------|--------------------------------|--|---------------|--------------------------------|--------------|-------------------|-------------|---------------------|
| 501 spotřeba materiálu         | 11 334                         | 6 519  | 57,51         | 4 504                          | 39,73        | 312               | 2,75        | 100,00              |
| 502 spotřeba energie           | 3 220                          | 3 220  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>50 spotřebované nákupy</b>  | <b>14 554</b>                  | <b>9 738</b>                                 | <b>66,91</b>  | <b>4 504</b>                   | <b>30,94</b> | <b>312</b>        | <b>2,14</b> | <b>100,00</b>       |
| 511 opravy a udržování         | 269                            | 269  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 512 cestovné                   | 35                             | 33   | 94,29         | 1                              | 2,86         | 1                 | 2,86        | 100,00              |
| 513 náklady na reprezentaci    | 58                             | 44   | 77,19         | 10                             | 17,54        | 3                 | 5,26        | 100,00              |
| 518 ostatní služby             | 3 736                          | 3 619  | 96,86         | 113                            | 3,03         | 4                 | 0,11        | 100,00              |
| <b>51 služby</b>               | <b>4 098</b>                   | <b>3 965</b>                                 | <b>96,77</b>  | <b>124</b>                     | <b>3,03</b>  | <b>8</b>          | <b>0,20</b> | <b>100,00</b>       |
| 521 mzdové náklady             | 28 176                         | 27 910                                       | 99,06         | 253                            | 0,90         | 13                | 0,05        | 100,00              |
| 524 zákonné sociální pojištění | 9 824                          | 9 742  | 99,17         | 82                             | 0,83         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 525 ostatní sociální pojištění | 78                             | 78   | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 527 zákonné sociální náklady   | 561                            | 561  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 528 ostatní sociální náklady   | 743                            | 743  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>52 osobní náklady</b>       | <b>39 382</b>                  | <b>39 034</b>                                | <b>99,12</b>  | <b>334</b>                     | <b>0,85</b>  | <b>13</b>         | <b>0,03</b> | <b>100,00</b>       |
| 538 ostatní daně a poplatky    | 4                              | 4  | 0,00          | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 0,00                |
| <b>53 daně a poplatky</b>      | <b>4</b>                       | <b>4</b>                                     | <b>0,00</b>   | <b>0</b>                       | <b>0,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0,00</b> | <b>0,00</b>         |
| 542 ostatní pokuty a penále    | 4                              | 4  | 0,00          | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 0,00                |
| 543 odpis pohledávky           | 0                              | 0  | 0,00          | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 0,00                |
| 548 manka a škody              | 0                              | 0  | 0,00          | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 0,00                |
| 549 jiné ostatní náklady       | 115                            | 115  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>54 ostatní náklady</b>      | <b>119</b>                     | <b>119</b>                                   | <b>100,00</b> | <b>0</b>                       | <b>0,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0,00</b> | <b>100,00</b>       |
| 551 odpisy DHM a DNM           | 5 728                          | 5 728  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>55 odpisy</b>               | <b>5 728</b>                   | <b>5 728</b>                                 | <b>100,00</b> | <b>0</b>                       | <b>0,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0,00</b> | <b>100,00</b>       |
| <b>CELKEM</b>                  | <b>63 885</b>                  | <b>58 589</b>                                | <b>91,71</b>  | <b>4 962</b>                   | <b>7,77</b>  | <b>333</b>        | <b>0,52</b> | <b>100,00</b>       |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Tabulka č. 4: Přehled nákladů podle zdrojů financování za rok 2009 za hlavní činnost

| Náklady                        | CELKEM<br>náklady<br>v tis. Kč | příspěvek,<br>vlastní<br>příjmy<br>v tis. Kč | podíl v %     | účelové<br>zdroje<br>v tis. Kč | podíl v %    | dary<br>v tis. Kč | podíl v %   | CELKEM<br>podíl v % |
|--------------------------------|--------------------------------|--|---------------|--------------------------------|--------------|-------------------|-------------|---------------------|
| 501 spotřeba materiálu         | 8 770                          | 5 432  | 61,94         | 2 990                          | 34,09        | 348               | 3,97        | 100,00              |
| 502 spotřeba energie           | 3 565                          | 3 565  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>50 spotřebované nákupy</b>  | <b>12 335</b>                  | <b>8 997</b>                                 | <b>72,94</b>  | <b>2 990</b>                   | <b>24,24</b> | <b>348</b>        | <b>2,82</b> | <b>100,00</b>       |
| 511 opravy a udržování         | 289                            | 289  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 512 cestovné                   | 62                             | 59   | 95,08         | 3                              | 4,92         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 513 náklady na reprezentaci    | 410                            | 408  | 99,51         | 0                              | 0,00         | 2                 | 0,49        | 100,00              |
| 518 ostatní služby             | 3 601                          | 3 539  | 98,29         | 62                             | 1,71         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>51 služby</b>               | <b>4 361</b>                   | <b>4 295</b>                                 | <b>98,47</b>  | <b>65</b>                      | <b>1,48</b>  | <b>2</b>          | <b>0,05</b> | <b>100,00</b>       |
| 521 mzdové náklady             | 29 139                         | 28 855                                       | 99,03         | 276                            | 0,95         | 8                 | 0,03        | 100,00              |
| 524 zákonné sociální pojištění | 9 333                          | 9 255  | 99,16         | 79                             | 0,84         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 525 ostatní sociální pojištění | 80                             | 80   | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 527 zákonné sociální náklady   | 595                            | 595  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| 528 ostatní sociální náklady   | 801                            | 801  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>52 osobní náklady</b>       | <b>39 948</b>                  | <b>39 585</b>                                | <b>99,09</b>  | <b>355</b>                     | <b>0,89</b>  | <b>8</b>          | <b>0,02</b> | <b>100,00</b>       |
| 538 ostatní daně a poplatky    | 9                              | 9  | 0,00          | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 0,00                |
| <b>53 daně a poplatky</b>      | <b>9</b>                       | <b>9</b>                                     | <b>0,00</b>   | <b>0</b>                       | <b>0,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0,00</b> | <b>0,00</b>         |
| 542 ostatní pokuty a penále    | 43                             | 43   | 0,00          | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 0,00                |
| 543 odpis pohledávky           | 0                              | 0  | 0,00          | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 0,00                |
| 548 manka a škody              | 4                              | 4  | 0,00          | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 0,00                |
| 549 jiné ostatní náklady       | 107                            | 107  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>54 ostatní náklady</b>      | <b>155</b>                     | <b>155</b>                                   | <b>100,00</b> | <b>0</b>                       | <b>0,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0,00</b> | <b>100,00</b>       |
| 551 odpisy DHM a DNM           | 5 781                          | 5 781  | 100,00        | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00        | 100,00              |
| <b>55 odpisy</b>               | <b>5 781</b>                   | <b>5 781</b>                                 | <b>100,00</b> | <b>0</b>                       | <b>0,00</b>  | <b>0</b>          | <b>0,00</b> | <b>100,00</b>       |
| <b>CELKEM</b>                  | <b>62 589</b>                  | <b>58 821</b>                                | <b>93,98</b>  | <b>3 409</b>                   | <b>5,45</b>  | <b>359</b>        | <b>0,57</b> | <b>100,00</b>       |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Z analýzy nákladů podle zdrojů financování, jak je uvedeno v tabulce č. 5, je zřejmé, že náklady z příspěvku a vlastních příjmů ve sledovaném období vykazovaly rostoucí trend, i když celkové náklady v roce 2009 oproti roku 2008 klesly o 1 296 tis. Kč.

**Tabulka č. 5: Přehled nákladů celkem podle zdrojů financování za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Náklady     | CELKEM náklady v tis. Kč | příspěvek, vlastní příjmy v tis. Kč | podíl v % | účelové zdroje v tis. Kč | podíl v % | dary v tis. Kč | podíl v % | CELKEM podíl v % |
|-------------|--------------------------|-------------------------------------|-----------|--------------------------|-----------|----------------|-----------|------------------|
| CELKEM 2007 | 60 712                   | 56 914                              | 93,74     | 3 242                    | 5,34      | 557            | 0,92      | 100,00           |
| CELKEM 2008 | 63 885                   | 58 589                              | 91,71     | 4 962                    | 7,77      | 333            | 0,52      | 100,00           |
| CELKEM 2009 | 62 589                   | 58 821                              | 93,98     | 3 409                    | 5,45      | 359            | 0,57      | 100,00           |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

V následujících podkapitolách je podrobnější analýza jednotlivých nákladových položek, které zásadně ovlivňovaly výsledek hospodaření, tzn. spotřeby materiálu, spotřeby energie, ostatních služeb, mzdových nákladů, zákonného sociálního pojištění a odpisů.

#### 4.1.1 Spotřeba materiálu

Náklady na spotřebu materiálu byly jednou z nejvýznamnějších položek nákladů, jak je zřejmé z tabulky č. 1. a tvořily v průměru 16,31 % z celkových nákladů. Náklady na spotřebu materiálu tvoří náklady uvedené v tabulce č. 6, která ukazuje, že celkové náklady za rok 2008 vzrostly oproti roku 2007 o 900 tis. Kč a celkové náklady za rok 2009 klesly oproti roku 2007 o 1 663 tis. Kč a oproti roku 2008 o 2 563 tis. Kč. Dále tabulka č. 6 ukazuje, že stěžejními náklady na spotřebu materiálu byly náklady na knihovní fond, na kancelářské potřeby a ostatní materiál a na vybavení do 40 000 Kč/ks. Největší nárůst v peněžním vyjádření vykazují mezi rokem 2007 a 2008 položky: čisticí prostředky o 33,33 %, vybavení do 40 000 Kč/ks o 31,82 % a materiál na opravu a údržbu o 19,51% a mezi rokem 2008 a 2009 pak položky: čisticí prostředky o 42,86 % a materiál na opravu a údržbu o 20,41 %. Z toho však čisticí prostředky a materiál na opravu a údržbu zásadně neovlivňovaly hospodaření, protože v průměru tvořily méně než 1 % z celkových nákladů na spotřebu materiálu.

**Tabulka č. 6: Vývoj spotřeby materiálu za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Náklady 501                              | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| knihovní fond                            | 6 616             | 6 749             | 6 464             | 63,41         | 59,55         | 73,71         | 1,0202             | 0,9578             |
| pohonné hmoty                            | 57                | 61                | 52                | 0,54          | 0,53          | 0,59          | 1,0714             | 0,8500             |
| kancelářské potřeby,<br>ostatní materiál | 898               | 753               | 831               | 8,61          | 6,65          | 9,48          | 0,8391             | 1,1032             |
| čisticí prostředky                       | 64                | 85                | 121               | 0,61          | 0,75          | 1,38          | 1,3333             | 1,4286             |
| materiál na opravu<br>a údržbu           | 41                | 49                | 60                | 0,40          | 0,44          | 0,68          | 1,1951             | 1,2041             |
| vybavení<br>do 40 000 Kč/ks              | 2 758             | 3 636             | 1 242             | 26,44         | 32,08         | 14,17         | 1,3182             | 0,3417             |
| <b>CELKEM 501</b>                        | <b>10 433</b>     | <b>11 333</b>     | <b>8 770</b>      | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>1,0863</b>      | <b>0,7738</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Tabulky č. 7 – 9 ukazují procentuální podíl nákladů podle zdrojů financování na celkových nákladech za rok 2007, 2008 a 2009. V tabulce č. 10 je pak uveden procentuální podíl celkových nákladů za období 2007 – 2009 podle zdrojů financování.

**Tabulka č. 7: Přehled spotřeby materiálu podle zdrojů financování za rok 2007 za hlavní činnost**

| Náklady 501                              | CELKEM<br>náklady<br>v tis. Kč | příspěvek,<br>vlastní<br>příjmy<br>v tis. Kč | podíl<br>v % | účelové<br>zdroje<br>v tis. Kč | podíl<br>v % | dary<br>v tis. Kč | podíl<br>v % | CELKEM<br>podíl v % |
|--|--------------------------------|--|--------------|--------------------------------|--------------|-------------------|--------------|---------------------|
| knihovní fond                            | 6 616                          | 3 990  | 60,31        | 2 218                          | 33,53        | 408               | 6,17         | 100,00              |
| pohonné hmoty                            | 57                             | 57   | 100,00       | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00         | 100,00              |
| kancelářské potřeby,<br>ostatní materiál | 898                            | 659  | 73,34        | 95                             | 10,57        | 144               | 16,09        | 100,00              |
| čisticí prostředky                       | 64                             | 64   | 100,00       | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00         | 100,00              |
| materiál na opravu<br>a údržbu           | 41                             | 41   | 100,00       | 0                              | 0,00         | 0                 | 0,00         | 100,00              |
| vybavení<br>do 40 000 Kč/ks              | 2 758                          | 2 022  | 73,31        | 736                            | 26,69        | 0                 | 0,00         | 100,00              |
| <b>CELKEM 501</b>                        | <b>10 433</b>                  | <b>6 832</b>                                 | <b>65,48</b> | <b>3 049</b>                   | <b>29,23</b> | <b>552</b>        | <b>5,30</b>  | <b>100,00</b>       |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

**Tabulka č. 8: Přehled spotřeby materiálu podle zdrojů financování za rok 2008 za hlavní činnost**

| Náklady 501                           | CELKEM náklady v tis. Kč | příspěvek, vlastní příjmy v tis. Kč | podíl v %    | účelové zdroje v tis. Kč | podíl v %    | dary v tis. Kč | podíl v %   | CELKEM podíl v % |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------------------|--------------|----------------|-------------|------------------|
| knihovní fond                         | 6 749                    | 3 646                               | 54,03        | 2 826                    | 41,87        | 277            | 4,10        | 100,00           |
| pohonné hmoty                         | 61                       | 61                                  | 100,00       | 0                        | 0,00         | 0              | 0,00        | 100,00           |
| kancelářské potřeby, ostatní materiál | 753                      | 583                                 | 77,35        | 136                      | 18,10        | 34             | 4,56        | 100,00           |
| čistící prostředky                    | 85                       | 85                                  | 100,00       | 0                        | 0,00         | 0              | 0,00        | 100,00           |
| materiál na opravu a údržbu           | 49                       | 49                                  | 100,00       | 0                        | 0,00         | 0              | 0,00        | 100,00           |
| vybavení do 40 000 Kč/ks              | 3 636                    | 2 095                               | 57,61        | 1 541                    | 42,39        | 0              | 0,00        | 100,00           |
| <b>CELKEM 501</b>                     | <b>11 333</b>            | <b>6 519</b>                        | <b>57,52</b> | <b>4 503</b>             | <b>39,74</b> | <b>311</b>     | <b>2,74</b> | <b>100,00</b>    |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

**Tabulka č. 9: Přehled spotřeby materiálu podle zdrojů financování za rok 2009 za hlavní činnost**

| Náklady 501                           | CELKEM náklady v tis. Kč | příspěvek, vlastní příjmy v tis. Kč | podíl v %    | účelové zdroje v tis. Kč | podíl v %    | dary v tis. Kč | podíl v %   | CELKEM podíl v % |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--------------|--------------------------|--------------|----------------|-------------|------------------|
| knihovní fond                         | 6 464                    | 3 307                               | 51,16        | 2 853                    | 44,14        | 304            | 4,70        | 100,00           |
| pohonné hmoty                         | 52                       | 52                                  | 100,00       | 0                        | 0,00         | 0              | 0,00        | 100,00           |
| kancelářské potřeby, ostatní materiál | 831                      | 679                                 | 81,65        | 135                      | 16,28        | 17             | 2,07        | 100,00           |
| čistící prostředky                    | 121                      | 121                                 | 100,00       | 0                        | 0,00         | 0              | 0,00        | 100,00           |
| materiál na opravu a údržbu           | 60                       | 60                                  | 100,00       | 0                        | 0,00         | 0              | 0,00        | 100,00           |
| vybavení do 40 000 Kč/ks              | 1 242                    | 1 214                               | 97,72        | 1                        | 0,08         | 27             | 2,20        | 100,00           |
| <b>CELKEM 501</b>                     | <b>8 770</b>             | <b>5 432</b>                        | <b>61,94</b> | <b>2 990</b>             | <b>34,09</b> | <b>348</b>     | <b>3,97</b> | <b>100,00</b>    |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Z pohledu zdrojů financování nám tabulka č. 10 ukazuje, že náklady financované z příspěvku a vlastních příjmů měly klesající trend a mezi rokem 2007 a 2008 vzrostly náklady financované z účelových zdrojů o 1 454 tis. Kč. Tento nárůst, jak je zřejmé z tabulek č. 7 a 8, byl v položce knihovní fond, což bylo ovlivněno v roce 2008 navýšením účelové dotace od zřizovatele a v položce vybavení do 40 000 Kč/ks, který ovlivnila účelová dotace na vybavení nově zrekonstruované pobočky na ulici Opavská v Ostravě – Porubě. Z tabulek č. 8 a 9 je pak zřejmý nárůst opět v položce knihovní fond financovaný z účelového zdroje mezi rokem 2008 a 2009 o 27 tis. Kč, který ovlivnilo navýšení účelové dotace

od Moravskoslezského kraje.

**Tabulka č. 10: Přehled spotřeby materiálu celkem podle zdrojů financování za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Náklady 501 | CELKEM náklady v tis. Kč | příspěvek, vlastní příjmy v tis. Kč | podíl v % | účelové zdroje v tis. Kč | podíl v % | dary v tis. Kč | podíl v % | CELKEM podíl v % |
|-------------|--------------------------|-------------------------------------|-----------|--------------------------|-----------|----------------|-----------|------------------|
| CELKEM 2007 | 10 433                   | 6 832                               | 65,48     | 3 049                    | 29,22     | 552            | 5,29      | 100,00           |
| CELKEM 2008 | 11 333                   | 6 519                               | 57,52     | 4 503                    | 39,73     | 311            | 2,74      | 100,00           |
| CELKEM 2009 | 8 770                    | 5 432                               | 61,94     | 2 990                    | 34,09     | 348            | 3,97      | 100,00           |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

#### 4.1.2 Spotřeba energie

Náklady na spotřebu energie byly jednou z dalších významných položek nákladů, jak je zřejmé z tabulky č. 1 a tvořily 5,21 % z celkových nákladů. Náklady na spotřebu energie tvoří náklady uvedené v tabulce č. 11 a byly plně kryty příspěvkem a vlastními příjmy. Náklady na spotřebu energie byly nejvíc ovlivněny elektrickou energií a teplem, teplou užitkovou vodou. Z tabulky č. 11 je zřejmé, že celkové náklady za sledované období měly rostoucí trend a v peněžním vyjádření byl největší nárůst mezi rokem 2007 a 2008 v položce teplo, teplá užitková voda o 12,12 % a mezi rokem 2008 a 2009 v položce plyn o 16,86 %.

**Tabulka č. 11: Vývoj spotřeby energie za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Náklady 502                | 2007 v tis. Kč | 2008 v tis. Kč | 2009 v tis. Kč | 2007 % | 2008 % | 2009 % | Index 2008/2007 | Index 2009/2008 |
|----------------------------|----------------|----------------|----------------|--------|--------|--------|-----------------|-----------------|
| elektrická energie         | 1 358          | 1 485          | 1 628          | 45,69  | 46,11  | 45,67  | 1,0929          | 1,0966          |
| vodné, stočné              | 112            | 123            | 130            | 3,77   | 3,83   | 3,65   | 1,0991          | 1,0574          |
| teplo, teplá užitková voda | 1 133          | 1 271          | 1 408          | 38,11  | 39,46  | 39,49  | 1,1212          | 1,1081          |
| plyn                       | 370            | 341            | 399            | 12,43  | 10,60  | 11,19  | 0,9235          | 1,1686          |
| CELKEM 502                 | 2 973          | 3 220          | 3 565          | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 1,0829          | 1,1073          |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Z tabulky č. 12 je ve sledovaném období patrná ustálená spotřeba a výkyvy v cenách elektrické energie, které měly za následek nárůst nákladů o 9,35 % v roce 2008 a o 9,63 % v roce 2009.



**Tabulka č. 12: Spotřeba elektrické energie a pohyb cen za období 2007 – 2009**

| Elektrická energie       | 2007  | 2008  | 2009  | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|--------------------------|-------|-------|-------|--------------------|--------------------|
| spotřeba v MWh           | 304   | 309   | 312   | 1,0161             | 1,0081             |
| průměrná cena v tis. Kč  | 4,46  | 4,80  | 5,22  | 1,0762             | 1,0875             |
| náklady celkem v tis. Kč | 1 358 | 1 485 | 1 628 | 1,0935             | 1,0963             |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Tabulka č. 13 ukazuje, že cena tepla a teplé užitkové vody vzrostla jen nepatrně a na nárůstu nákladů mezi rokem 2008 a 2009 o 10,78 % při stejné průměrné ceně 0,099 tis. Kč/kW měla vliv zvýšená spotřeba, která mohla být ovlivněna počasím, kdy byla průměrná teplota v topné sezóně roku 2009 nižší o přibližně 30 % oproti roku 2008 [10] .

**Tabulka č. 13: Spotřeba tepla a teplé užitkové vody a pohyb cen za období 2007 – 2009**

| Teplu, teplá užitková voda | 2007   | 2008   | 2009   | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------------------|--------------------|
| Spotřeba v kW              | 11 869 | 12 827 | 14 209 | 1,0807             | 1,1078             |
| průměrná cena v tis. Kč    | 0,095  | 0,099  | 0,099  | 1,0380             | 1,0000             |
| náklady celkem v tis. Kč   | 1 133  | 1 271  | 1 408  | 1,1218             | 1,1078             |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

#### 4.1.3 Ostatní služby

Náklady na ostatní služby byly další významnou položkou nákladů, jak je zřejmé z tabulky č. 1 a tvořily v průměru 5,82 % z celkových nákladů. Náklady na ostatní služby tvoří náklady uvedené v tabulce č. 14. Tato tabulka ukazuje, že náklady měly v roce 2008 rostoucí trend oproti roku 2007 a v roce 2009 klesající trend oproti roku 2008. Mezi stěžejní položky patřily: nájemné nebytových prostor, telefonní poplatky, internet, revize a servis a ostatní služby. V peněžním vyjádření největší nárůst vykazují mezi rokem 2007 a 2008 položky: poplatky za televizi a rozhlas o 13,79 %, školení o 50,00 % a ostatní služby o 15,02 %, mezi rokem 2008 a 2009 položky: revize a servis o 12,41 % a programové vybavení do 60 000 Kč/ks o 575,00 %. Z hlediska hospodaření, však mají významný vliv pouze položky: revize a servis a ostatní služby. Nárůst v položce revize a servis v roce 2009 oproti roku 2008 i v položce ostatní služby v roce 2008 oproti roku 2007 byl ovlivněn, již v podkapitole 4.1.1 zmiňovanou rekonstrukcí pobočky na ulici Opavská v Ostravě - Porubě. V roce 2008 to bylo

zvýšenými náklady na úklid, stěhování, které spadají do ostatních služeb a v roce 2009 pak zvýšenými náklady na revize a servis nově nakoupeného vybavení.

**Tabulka č. 14: Vývoj ostatních služeb za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Náklady 518                         | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| nájemné nebytových prostor          | 397               | 396               | 409               | 11,18         | 10,60         | 11,36         | 0,9975             | 1,0332             |
| telefonní poplatky                  | 410               | 405               | 425               | 11,55         | 10,84         | 11,81         | 0,9877             | 1,0499             |
| poplatky za televizi a rozhlas      | 29                | 33                | 32                | 0,82          | 0,89          | 0,90          | 1,1379             | 0,9697             |
| poštovné                            | 201               | 202               | 134               | 5,66          | 5,41          | 3,73          | 1,0050             | 0,6650             |
| preventivní prohlídky               | 11                | 7                 | 0                 | 0,31          | 0,19          | 0,00          | 0,6364             | 0,0000             |
| odvoz a zpracování odpadu           | 104               | 112               | 119               | 2,93          | 3,00          | 3,31          | 1,0777             | 1,0631             |
| internet                            | 187               | 195               | 215               | 5,26          | 5,22          | 5,97          | 1,0432             | 1,1036             |
| školení                             | 59                | 88                | 79                | 1,65          | 2,35          | 2,19          | 1,5000             | 0,8966             |
| revize a servis                     | 444               | 415               | 467               | 12,51         | 11,11         | 12,96         | 0,9341             | 1,1241             |
| programové vybavení do 60 000 Kč/ks | 67                | 4                 | 27                | 1,88          | 0,11          | 0,76          | 0,0606             | 6,7500             |
| databáze                            | 56                | 54                | 52                | 1,56          | 1,43          | 1,43          | 0,9636             | 0,9623             |
| ostatní služby                      | 1 587             | 1 825             | 1 641             | 44,68         | 48,85         | 45,58         | 1,1502             | 0,8993             |
| <b>CELKEM 518</b>                   | <b>3 551</b>      | <b>3 736</b>      | <b>3 601</b>      | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>1,0520</b>      | <b>0,9638</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Náklady na ostatní služby byly financovány téměř v plné výši z příspěvku a vlastních zdrojů, jak ukazuje tabulka č. 15.

**Tabulka č. 15: Přehled ostatních služeb celkem podle zdrojů financování za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Náklady 518 | CELKEM<br>náklady<br>v tis. Kč | příspěvek,<br>vlastní<br>příjmy<br>v tis. Kč | podíl<br>v % | účelové<br>zdroje<br>v tis. Kč | podíl<br>v % | dary<br>v tis. Kč | podíl<br>v % | CELKEM<br>podíl v % |
|-------------|--------------------------------|--|--------------|--------------------------------|--------------|-------------------|--------------|---------------------|
| CELKEM 2007 | 3 551                          | 3 499  | 98,52        | 52                             | 1,45         | 1                 | 0,03         | 100,00              |
| CELKEM 2008 | 3 736                          | 3 619  | 96,86        | 113                            | 3,03         | 4                 | 0,11         | 100,00              |
| CELKEM 2009 | 3 601                          | 3 539  | 98,29        | 62                             | 1,17         | 0                 | 0,00         | 100,00              |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

#### 4.1.4 Mzdové náklady a náklady na zákonné sociální pojištění

Mzdové náklady a s nimi spojené náklady na zákonné sociální pojištění tvořily nejvýznamnější položku nákladů, jak je zřejmé z tabulky č. 1. Mzdové náklady tvořily v průměru 45,03 % z celkových nákladů a náklady na zákonné sociální pojištění v průměru 15,26 % z celkových nákladů.

V současné době je cílem zaměstnanecké politiky v oblasti státní sféry snižování zaměstnanců a s tím spojené snižování celkových mzdových nákladů. Přičemž je zároveň na zbývajících zaměstnancích kladeno zvyšování produktivity. Toto v KMO není dost možné, vzhledem k nárůstu počtu čtenářů, návštěvnosti i výpůjček, jak je analyzováno v podkapitole 4.3.

Celkové náklady na platy jsou uvedeny v tabulce č. 16. V tabulce je zachycen vývoj počtu zaměstnanců a vývoj prostředků na platy. V roce 2008 činil nárůst 3,78 % oproti roku 2007, přičemž došlo ke snížení počtu zaměstnanců o 1,95 %. V roce 2009 byl nárůst platů o 4,29 % a o 1,32 % se zvýšil počet zaměstnanců, jak ukazuje tabulka č. 16. Průměrná mzda tak činila v roce 2007 přibližně 14 500 Kč, v roce 2008 přibližně 15 400 Kč a v roce 2009 přibližně 15 800 Kč.

**Tabulka č. 16: Vývoj prostředků na platy za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| ukazatel                      | 2007   | 2008   | 2009   | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------------------|--------------------|
| počet zaměstnanců             | 156    | 153    | 155    | 0,9805             | 1,0132             |
| prostředky na platy v tis. Kč | 26 848 | 27 862 | 29 057 | 1,0378             | 1,0429             |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Mzdové náklady a náklady na zákonné sociální pojištění tvoří náklady uvedené v tabulce č. 17. Tato tabulka ukazuje, že celkové náklady měly rostoucí trend. Nárůst v roce 2008 mělo z největší míry za následek legislativní navýšení platů. Tabulka č. 17 ukazuje, že KMO toto navýšení pokryla z fondu odměn částkou 178 tis. Kč a snížením počtu zaměstnanců o 1,95 % uvedeném v tabulce č. 16. Dalším aspektem, který ovlivňoval nárůst platů je legislativou dané zvyšování platů zaměstnanců v závislosti na odpracovaných letech.

**Tabulka č. 17: Vývoj mzdových nákladů a nákladů na zákonně sociální pojištění za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Náklady 521 a 524           | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| prostředky na platy         | 26 848            | 27 862            | 29 057            | 73,78         | 73,32         | 75,53         | 1,0378             | 1,0429             |
| prostředky na platy<br>z FO | 0                 | 178               | 0                 | 0,00          | 0,47          | 0,00          | 0,0000             | 0,0000             |
| odstupné                    | 51                | 0                 | 0                 | 0,14          | 0,00          | 0,00          | 0,0000             | 0,0000             |
| DPP a DPČ                   | 84                | 136               | 82                | 0,23          | 0,36          | 0,21          | 1,6265             | 0,6000             |
| <b>CELKEM 521</b>           | <b>26 982</b>     | <b>28 176</b>     | <b>29 139</b>     | <b>74,15</b>  | <b>74,15</b>  | <b>75,74</b>  | <b>1,0442</b>      | <b>1,0342</b>      |
| sociální pojištění          | 6 988             | 7 252             | 6 711             | 19,20         | 19,08         | 17,45         | 1,0377             | 0,9255             |
| sociální pojištění<br>z RF  | 0                 | 46                | 0                 | 0,00          | 0,12          | 0,00          | 0,0000             | 0,0000             |
| zdravotní pojištění         | 2 419             | 2 510             | 2 622             | 6,65          | 6,60          | 6,82          | 1,0376             | 1,0447             |
| zdravotní pojištění<br>z RF | 0                 | 16                | 0                 | 0,00          | 0,04          | 0,00          | 0,0000             | 0,0000             |
| <b>CELKEM 524</b>           | <b>9 407</b>      | <b>9 824</b>      | <b>9 333</b>      | <b>25,85</b>  | <b>25,85</b>  | <b>24,26</b>  | <b>1,0443</b>      | <b>0,9500</b>      |
| <b>CELKEM 521 a 524</b>     | <b>36 389</b>     | <b>38 000</b>     | <b>38 472</b>     | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>1,0443</b>      | <b>1,0124</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

#### 4.1.5 Odpisy

KMO účetně odepisovala majetek DHM a DNM uvedený v podkapitole 2.3.4. Odpisy tvořily v průměru 9,12 % z celkových nákladů. V tabulce č. 18 je uveden přehled vývoje nákladů na odpisy ve sledovaném období. Z tabulky vyplývá, že náklady měly rostoucí trend, přičemž v roce 2008 byl nárůst o 3,17 % oproti roku 2007 a v roce 2009 o 0,93 % oproti roku 2008. Navýšení nákladů v roce 2008 bylo ovlivněno nákupem výpočetní techniky, obslužných pultů, regálů a dalších souborů nábytku investičního charakteru do rekonstruované pobočky na ulici Opavská v Ostravě – Porubě, dále pak technickým zhodnocením budovy ústřední knihovny na ulici 28. října v Ostravě, a to instalací klimatizačních jednotek a nákupem uměleckého díla. V roce 2009 měl na navýšení nákladů vliv upgrade softwaru určený pro zrakově postižené čtenáře, realizace nových webových stránek KMO, rozšíření modulů automatizovaného knihovnického systému, nákup nových účetních softwarů, nově pořízený automobil, výpočetní technika, záložní servery a instalace klimatizace místnosti pro servery. Veškeré nákupy byly uskutečněny z investičního fondu KMO.

**Tabulka č. 18: Vývoj odpisů za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Náklady 551       | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| odpisy DHM a DNM  | 5 552             | 5 728             | 5 781             | 100,00        | 100,00        | 100,00        | 1,0317             | 1,0093             |
| <b>CELKEM 551</b> | <b>5 552</b>      | <b>5 728</b>      | <b>5 781</b>      | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>1,0317</b>      | <b>1,0093</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Zřizovatel KMO v roce 2007 neposkytl příspěvek na odpisy a v roce 2008 a 2009 byl příspěvek poskytnut pouze na odpisy movitého majetku. Odpisy nemovitého majetku nebyly finančně kryty a v rámci platné legislativy byla částka odpisů, které nebyly finančně kryty příspěvkem, účtována do výnosů, aby nebyl ovlivněn výsledek hospodaření KMO<sup>6</sup>.

## 4.2 Analýza nákladů doplňkové činnosti

Jak je uvedeno v podkapitole 2.3.1, KMO má oprávnění provozovat doplňkovou činnost. V tabulce č. 19 je uveden přehled všech nákladů podle jednotlivých druhů za analyzované období 2007 – 2009. Dále tabulka obsahuje procentuální podíl jednotlivých nákladových druhů na celkových nákladech a nárůst či pokles u jednotlivých nákladových druhů mezi sledovanými obdobími.

Z tabulky č. 19 je zřejmé, že ve sledovaném období vykazovaly náklady v roce 2008 i 2009 rostoucí trend oproti roku 2007 avšak náklady v roce 2009 klesající trend oproti roku 2008. Dále tabulka č. 19 ukazuje, že největší podíl na celkových nákladech v procentuálním vyjádření měly v roce 2007 a 2009 náklady na odpisy (tj. v průměru 66,51 %) a v roce 2008 náklady na spotřebu materiálu (tj. 33,49 %). Nárůst o 501 tis. Kč v roce 2008 oproti roku 2007 v položce spotřeba materiálu byl zásadně ovlivněn spoluprací s firmou poskytující distribuci tisku, kdy KMO poskytla plochu pro vystavení loga této firmy a firma dodávala do KMO tisk v částce za poskytnutou reklamu. Tento tisk pak měli čtenáři k dispozici zdarma. Spolupráce probíhala pouze v roce 2008. Položka odpisy byla tvořena poměrnou částí odpisů za plochu nemovitosti na ulici 28. října, kterou KMO pronajímala podnikatelským subjektům.

<sup>6</sup> Vyhláška č. 505/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou územními samosprávnými celky, příspěvkovými organizacemi, státními fondy a organizačními složkami státu, ve znění pozdějších předpisů

**Tabulka č. 19: Vývoj nákladů za období 2007 – 2009 za doplňkovou činnost**

| Náklady                       | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| 501 spotřeba materiálů        | 0                 | 501               | 27                | 0,00          | 81,31         | 19,15         | 0,0000             | 0,0544             |
| <b>50 spotřebované nákupy</b> | <b>0</b>          | <b>501</b>        | <b>27</b>         | <b>0,00</b>   | <b>81,31</b>  | <b>19,15</b>  | <b>0,0000</b>      | <b>0,0544</b>      |
| 551 odpisy DHM a DNM          | 115               | 115               | 115               | 100,00        | 18,69         | 80,85         | 1,0000             | 1,0000             |
| <b>55 odpisy</b>              | <b>115</b>        | <b>115</b>        | <b>115</b>        | <b>100,00</b> | <b>18,69</b>  | <b>80,85</b>  | <b>1,0000</b>      | <b>1,0000</b>      |
| <b>CELKEM</b>                 | <b>115</b>        | <b>616</b>        | <b>142</b>        | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>5,3509</b>      | <b>0,2311</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Náklady na doplňkovou činnost byly plně kryty výnosy z doplňkové činnosti.

### 4.3 Knihovní fond, přírůstky, úbytky, výpůjční proces

Stěžejní činností KMO je výpůjčka knihovního fondu. V této podkapitole je provedena analýza nákladů na pořízení knihovního fondu (dále jen knihovní jednotka) ve vztahu k vybraným statistickým ukazatelům, kterými jsou: počet přírůstků knihovních jednotek, úbytků knihovních jednotek, čtenářů, výpůjček knihovních jednotek, knihovníků, návštěvnost, průměrná cena za 1 knihovní jednotku a ztráty z úbytků knihovních jednotek. Tyto ukazatele mají zásadní vliv na navrhovaná opatření v kapitole 6.

Přehled ukazatelů je v tabulce č. 20. Z této tabulky vyplývá, že průměrná cena jedné knihovní jednotky vzrostla v roce 2008 o 21,21 % oproti roku 2007 a v roce 2009 o 5,28 % oproti roku 2008. Z toho vyplývá, že i když byly v roce 2008 vyšší náklady na pořízení knihovních jednotek o 2,02 % oproti roku 2007, byl v roce 2008 přírůstek knihovních jednotek o 15,84 % nižší než v roce 2007. Dále tabulka č. 20 ukazuje, že úbytky v roce 2008 klesly o 14,22 % oproti roku 2007 a v roce 2009 o 31,05 % oproti roku 2008, přičemž klesl celkový počet knihovních jednotek v roce 2008 o 1,68 % oproti roku 2007 a v roce 2009 vzrostl pouze o 0,03 %. Z tabulky č. 20 je dále zřejmé, že v roce 2008 klesl počet čtenářů o 4,55 % oproti roku 2007, ale v roce 2009 se počet čtenářů oproti roku 2008 zvýšil o 10,07 %. Ve sledovaném období měla rostoucí trend i návštěvnost a počet výpůjček, což mohlo být ovlivněno rostoucí cenou knih.

**Tabulka č. 20: Přehled vybraných ukazatelů knihovního fondu a výpůjčního procesu za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| ukazatel                                       | 2007      | 2008      | 2009      | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|--|-----------|-----------|-----------|--------------------|--------------------|
| náklady na pořízení knihovního fondu v tis. Kč | 6 616     | 6 749     | 6 464     | 1,0202             | 0,9578             |
| knihovní fond v ks                             | 729 187   | 716 931   | 717 143   | 0,9832             | 1,0003             |
| přírůstky v ks                                 | 46 720    | 39 320    | 35 771    | 0,8416             | 0,9097             |
| úbytky v ks                                    | 60 124    | 51 576    | 35 559    | 0,8578             | 0,6895             |
| počet čtenářů                                  | 39 873    | 38 060    | 41 894    | 0,9545             | 1,1007             |
| návštěvnost                                    | 412 921   | 439 038   | 494 847   | 1,0632             | 1,1271             |
| počet výpůjček v ks                            | 1 691 892 | 1 749 903 | 1 842 538 | 1,0343             | 1,0529             |
| počet knihovníků                               | 135       | 134       | 136       | 0,9925             | 1,0150             |
| průměrná cena za 1 knihovní jednotku v Kč      | 142       | 172       | 181       | 1,2121             | 1,0528             |
| ztráty z úbytku knihovního fondu v tis. Kč     | 8 514     | 8 852     | 6 426     | 1,0398             | 0,7259             |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

## 5 ANALÝZA VÝNOSŮ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

V této kapitole je provedena analýza výnosů KMO za období 2007 – 2009. Analýza výnosů je provedena ze stejných podkladů jako analýza nákladů, tzn. z Výkazu zisku a ztráty vždy k 31. 12. daného roku a z Rozborů hospodaření za období 2007 – 2009. Číselné hodnoty jsou v diplomové práci vynásobeny koeficientem. Analýza je provedena souhrnně za celou KMO a vychází z druhového členění výnosů, z analytického členění jednotlivých druhů výnosů a z členění na hlavní a doplňkovou činnost.

Členění výnosů je uvedeno v přehledných tabulkách, klíčování výnosů na účtové skupiny a druhy vychází ze směrné účtové osnovy, která je daná Vyhláškou č. 505/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou územními samosprávnými celky, příspěvkovými organizacemi, státními fondy a organizačními složkami státu, ve znění pozdějších předpisů<sup>7</sup>. V případě výnosů členěných podle zdrojů financování, hodnoty ve sloupci „příspěvek, vlastní příjmy“ tvoří zdroj financování příspěvek na provoz od zřizovatele, vlastní příjmy za hlavní i doplňkovou činnost a finanční fondy KMO, ve sloupci „úcelové zdroje“ tvoří zdroj financování účelové příspěvky a dotace od zřizovatele, úřadů městských obvodů a Moravskoslezského kraje, dále pak nadační příspěvky a účelové příspěvky od jiných subjektů a ve sloupci „dary“ tvoří zdroj financování finanční i věcné dary od úřadů městských obvodů, soukromých firem a občanů.

Výnosy jsou stejně jako náklady podrobeny procentnímu rozboru (vertikální analýze) a analýze trendů (horizontální analýze), které jsou popsány v teoretické části podkapitoly 3.3 a 3.4.

### 5.1 Analýza výnosů hlavní činnosti

V tabulce č. 21 je uveden přehled všech výnosů podle jednotlivých druhů za analyzované období 2007 – 2009. Dále tabulka obsahuje procentuální podíl jednotlivých výnosových druhů na celkových výnosech a nárůst či pokles u jednotlivých výnosových druhů mezi sledovanými obdobími.

---

<sup>7</sup> Vyhláška č. 505/2002 Sb. byla zrušena k 31. 12. 2009 z důvodu reformy veřejných financí a s účinností od 1. 1. 2010 platí vyhláška č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky



Z tabulky je patrné, že v roce 2008 vzrostly výnosy o 4,99 % oproti roku 2007 a v roce 2009 klesly o 2,04 % oproti roku 2008. Dále tabulka č. 21 ukazuje, že největší podíl na celkových výnosech v procentuálním vyjádření měly příspěvky a dotace na provoz (tj. v průměru 87,69 %), jiné ostatní výnosy (tj. v průměru 6,24 %), tržby z prodeje služeb (tj. v průměru 4,81 %) a zúčtování fondů (tj. v průměru 1,22 %). Největší nárůst mezi roky 2007 a 2008 v peněžním vyjádření vykazovaly položky zúčtování fondů o 131,83 %, tržby z prodeje materiálu o 80,00 % a příspěvky a dotace na provoz o 10,15 % a mezi roky 2008 a 2009 to byly tržby z prodeje materiálu o 22,22 %. Z toho tržby z prodeje materiálu zásadně neovlivňovaly výsledek hospodaření organizace, jelikož měly podíl na celkových výnosech v průměru méně než 1 %.

**Tabulka č. 21: Vývoj výnosů za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Výnosy   | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| 602 tržby z prodeje služeb                                   | 2 791             | 2 967             | 3 218             | 4,60          | 4,66          | 5,16          | 1,0633             | 1,0844             |
| <b>60 tržby za vlastní výkony a za zboží</b>                 | <b>2 791</b>      | <b>2 967</b>      | <b>3 218</b>      | <b>4,60</b>   | <b>4,66</b>   | <b>5,16</b>   | <b>1,0633</b>      | <b>1,0844</b>      |
| 641 smluvní pokuty a úroky z prodlení                        | 0                 | 0                 | 4                 | 0,00          | 0,00          | 0,01          | 0,0000             | 0,0000             |
| 644 úroky  | 15                | 11                | 3                 | 0,02          | 0,02          | 0,00          | 0,7333             | 0,2727             |
| 648 zúčtování fondů  | 559               | 1 295             | 449               | 0,92          | 2,03          | 0,72          | 2,3183             | 0,3471             |
| 649 jiné ostatní výnosy                                      | 5 911             | 2 807             | 2 837             | 9,75          | 4,41          | 4,55          | 0,4749             | 1,0108             |
| <b>64 ostatní výnosy</b>                                     | <b>6 484</b>      | <b>4 113</b>      | <b>3 294</b>      | <b>10,69</b>  | <b>6,46</b>   | <b>5,28</b>   | <b>0,6343</b>      | <b>0,8008</b>      |
| 654 tržby z prodeje materiálu                                | 10                | 18                | 22                | 0,02          | 0,03          | 0,04          | 1,8000             | 1,2222             |
| <b>65 tržby z prodeje majetku, rezervy a opravné položky</b> | <b>10</b>         | <b>18</b>         | <b>22</b>         | <b>0,02</b>   | <b>0,03</b>   | <b>0,04</b>   | <b>1,8000</b>      | <b>1,2222</b>      |
| 691 příspěvky a dotace na provoz                             | 51 366            | 56 578            | 55 846            | 84,69         | 88,85         | 89,53         | 1,1015             | 0,9871             |
| <b>69 příspěvky a dotace na provoz</b>                       | <b>51 366</b>     | <b>56 578</b>     | <b>55 846</b>     | <b>84,69</b>  | <b>88,85</b>  | <b>89,53</b>  | <b>1,1015</b>      | <b>0,9871</b>      |
| <b>CELKEM</b>  | <b>60 651</b>     | <b>63 676</b>     | <b>62 380</b>     | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>1,0499</b>      | <b>0,9796</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Z analýzy výnosů podle zdrojů financování, jak je uvedeno v tabulce č. 22, je zřejmé, že výnosy z příspěvku a vlastních příjmů ve sledovaném období vykazovaly rostoucí trend, i když celkové výnosy v roce 2009 oproti roku 2008 klesly o 1 296 tis. Kč.

**Tabulka č. 22: Přehled výnosů podle zdrojů financování za období 2007 - 2009 za hlavní činnost**

| Výnosy      | CELKEM výnosy v tis. Kč | příspěvek, vlastní příjmy v tis. Kč | podíl v % | účelové zdroje v tis. Kč | podíl v % | dary v tis. Kč | podíl v % | CELKEM podíl v % |
|-------------|-------------------------|-------------------------------------|-----------|--------------------------|-----------|----------------|-----------|------------------|
| CELKEM 2007 | 60 651                  | 56 851                              | 93,73     | 3 241                    | 5,34      | 559            | 0,92      | 100,00           |
| CELKEM 2008 | 63 676                  | 58 450                              | 91,79     | 4 892                    | 7,68      | 334            | 0,52      | 100,00           |
| CELKEM 2009 | 62 380                  | 58 728                              | 94,15     | 3 293                    | 5,28      | 359            | 0,58      | 100,00           |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

V následujících podkapitolách je podrobnější analýza jednotlivých výnosových položek, které zásadně ovlivňují výsledek hospodaření, tzn. tržby z prodeje služeb, zúčtování fondů, jiné ostatní výnosy a příspěvky a dotace na provoz.

### 5.1.1 Tržby z prodeje služeb

Tržby z prodeje služeb, jak je zřejmé z tabulky č. 21, tvořily v průměru 4,81 % z celkových výnosů. Tržby z prodeje služeb tvoří výnosy uvedené v tabulce č. 23. Tato tabulka ukazuje, že výnosy vzrostly mezi rokem 2007 a 2008 o 6,33 % a mezi rokem 2008 a 2009 o 8,44 %. Mezi stěžejní položky patřily tržby z hlavní činnosti, tisk a kopírování. V peněžním vyjádření největší nárůst mezi rokem 2007 a 2008 vykazují položky ostatní tržby o 66,67 % a mezi rokem 2008 a 2009 položky tisk o 12,12 % a kopírování o 15,38 %. Z toho však položka ostatní tržby zásadně neovlivňovala výsledek hospodaření organizace, protože tvořila v průměru méně než 1 % z celkových tržeb z prodeje služeb.

Nárůst mezi rokem 2007 a 2008 v položce tržby z hlavní činnosti o 6,84 % byl ovlivněn dokončením propojení všech poboček KMO v jednom automatizovaném výpůjčním protokolu a o tím, že automatizované pobočky<sup>8</sup> měly v průměru přibližně o 80 Kč vyšší registrační poplatek než neautomatizované pobočky<sup>9</sup>. Mezi rokem 2008 a 2009 byl tento nárůst o 8,52 % ovlivněn zvýšením počtu registrovaných čtenářů, který byl vyšší o 10,07 %, jak je uvedeno v tabulce č. 20. Tisk a kopírování KMO umožňovala pouze z knihovního fondu KMO a jenom

<sup>8</sup> Automatizovaná pobočka – katalogizační a výpůjční proces pobočky je propojen SQL databázovým serverem KMO a čtenář má možnost nahlížet do údajů o knihovních jednotkách takto propojených poboček z kteréhokoliv počítače připojeného k tomuto serveru.

<sup>9</sup> Neautomatizovaná pobočka – pobočka není propojena přes SQL databázový server KMO a čtenář může nahlížet do knihovních jednotek pouze dané pobočky a pouze na počítači umístěném v této pobočce.

registrovaným čtenářům, výkyvy v těchto položkách byly ovlivněny poptávkou čtenářů po těchto službách.

Tržby z prodeje služeb jako zdroj financování patřily do vlastních příjmů.

**Tabulka č. 23: Vývoj tržeb z prodeje služeb za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Výnosy 602              | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|-------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| tržby z hlavní činnosti | 2 717             | 2 903             | 3 150             | 97,36         | 97,82         | 97,90         | 1,0684             | 1,0852             |
| ostatní tržby           | 3                 | 5                 | 0                 | 0,11          | 0,17          | 0,00          | 1,6667             | 0,0000             |
| tisk                    | 36                | 33                | 37                | 1,30          | 1,12          | 1,16          | 0,9167             | 1,1212             |
| kopírování              | 33                | 26                | 30                | 1,19          | 0,88          | 0,94          | 0,7879             | 1,1538             |
| reklama                 | 1                 | 0                 | 0                 | 0,04          | 0,00          | 0,00          | 0,0000             | 0,0000             |
| <b>CELKEM 602</b>       | <b>2 791</b>      | <b>2 967</b>      | <b>3 218</b>      | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>1,0633</b>      | <b>1,0844</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

### 5.1.2 Zúčtování fondů a jiné ostatní výnosy

Zúčtování fondů tvořily v průměru 1,22 % a jiné ostatní výnosy 6,24 % z celkových výnosů, jak je zřejmé z tabulky č. 21. Zúčtování fondů a jiné ostatní výnosy tvořily položky uvedené v tabulce č. 24. Tato tabulka ukazuje, že celkové výnosy měly klesající trend a to mezi rokem 2007 a 2008 o 36,61 % a mezi rokem 2008 a 2009 o 19,85 %. Mezi stěžejní položky patřily finanční dary, věcné dary, čerpání RF na rozvoj činnosti, čerpání FO, čerpání FRM na opravy a údržbu, dobropisy za minulá období, příspěvky od jiných subjektů, finanční nekrytí odpisů a jiné ostatní výnosy. V peněžním vyjádření největší nárůst mezi rokem 2007 a 2008 vykazují položky věcné dary o 91,34 % a příspěvky od jiných subjektů o 64,38 %.

Položky finanční dary, věcné dary a příspěvky od jiných subjektů neovlivňovaly výsledek hospodaření organizace, vzhledem k tomu, že k těmto výnosům je povinna KMO ve 100% výši vykázat náklady. V opačném případě by musela KMO nedočerpanou část výnosů vrátit poskytovatelům.

Z tabulky č. 23 je také zřejmé, že v roce 2008 KMO použila na pokrytí nákladů hlavní činnosti prostředky rezervního fondu v celkové výši 783 tis. Kč na základě doporučení od zřizovatele, prostředky fondu odměn ve výši 178 tis. Kč na čtvrtletní odměny a v roce 2009 pak prostředky fondu reprodukce majetku ve výši 90 tis. Kč na opravy a udržování majetku, což naznačuje, že příspěvek na provoz nepokrýval plně potřeby organizace a organizace

by se nepoužitím prostředků fondů dostala do ztráty.

Položka dobropisy za minulá období byla ovlivněna nepřesným odhadem výše nákladů u nevyfakturovaných dodávek tzn. výše nákladů na spotřebu energií, které nebyly do konce příslušných období ze strany dodavatelů vyfakturovány a KMO byla povinna tyto náklady účtovat na dohadné položky.

Položka příspěvky od jiných subjektů byla v roce 2008 ovlivněna poskytnutím příspěvku zahraniční veřejně prospěšné nadace a v roce 2009 příspěvkem nadace OKD. V roce 2007 tyto příspěvky nebyly vůbec poskytnuty.

Problematika odpisů je již popsána v kapitole 4.1.5. Položka finanční nekrytí odpisů byla ovlivněna tím, že zřizovatel KMO v roce 2007 neposkytl příspěvek na odpisy a v roce 2008 a 2009 byl příspěvek poskytnut pouze na odpisy movitého majetku. Odpisy nemovitého majetku nebyly finančně kryty a v rámci platné legislativy byla částka odpisů, které nebyly finančně kryty příspěvkem, účtována do výnosů, aby nebyl ovlivněn výsledek hospodaření KMO<sup>10</sup>.

**Tabulka č. 24: Vývoj zúčtování fondů a jiných ostatních výnosů za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Výnosy 648 a 649                  | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| finanční dary                     | 260               | 206               | 114               | 4,01          | 5,02          | 3,47          | 0,7938             | 0,5539             |
| věcné dary                        | 299               | 128               | 245               | 4,62          | 3,13          | 7,47          | 0,4291             | 1,9134             |
| čerpání RF na odvody z FO         | 0                 | 63                | 0                 | 0,00          | 1,53          | 0,00          | 0,0000             | 0,0000             |
| čerpání RF na rozvoj činnosti     | 0                 | 720               | 0                 | 0,00          | 17,56         | 0,00          | 0,0000             | 0,0000             |
| čerpání FO                        | 0                 | 178               | 0                 | 0,00          | 4,33          | 0,00          | 0,0000             | 0,0000             |
| čerpání FRM na opravy a udržování | 0                 | 0                 | 90                | 0,00          | 0,00          | 2,74          | 0,0000             | 0,0000             |
| <b>CELKEM 648</b>                 | <b>559</b>        | <b>1 295</b>      | <b>449</b>        | <b>8,63</b>   | <b>31,58</b>  | <b>13,68</b>  | <b>2,3183</b>      | <b>0,3471</b>      |
| dobropisy za minulá období        | 87                | 91                | 41                | 1,34          | 2,22          | 1,26          | 1,0465             | 0,4556             |
| plnění za pojistné události       | 53                | 42                | 0                 | 0,81          | 1,03          | 0,00          | 0,8077             | 0,0000             |
| příspěvky od jiných subjektů      | 0                 | 74                | 121               | 0,00          | 1,80          | 3,69          | 0,0000             | 1,6438             |
| finanční nekrytí odpisů           | 5 552             | 2 436             | 2 534             | 85,82         | 59,41         | 77,11         | 0,4388             | 1,0402             |
| jiné ostatní výnosy               | 219               | 163               | 140               | 3,39          | 3,97          | 4,27          | 0,7419             | 0,8634             |
| <b>CELKEM 649</b>                 | <b>5 911</b>      | <b>2 806</b>      | <b>2 837</b>      | <b>91,37</b>  | <b>68,42</b>  | <b>86,32</b>  | <b>0,4747</b>      | <b>1,0112</b>      |
| <b>CELKEM 648 a 649</b>           | <b>6 469</b>      | <b>4 101</b>      | <b>3 287</b>      | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>0,6339</b>      | <b>0,8015</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

<sup>10</sup> Vyhláška č. 505/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou územními samosprávnými celky, příspěvkovými organizacemi, státními fondy a organizačními složkami státu, ve znění pozdějších předpisů.

Následující tabulka č. 25 vyjadřuje procentuální podíl výnosů účtů 648 a 649 podle zdrojů financování za sledované období 2007 - 2009. Z tabulky je zřejmé, že výnosy z příspěvku, vlastních příjmů i celkové výnosy měly klesající trend. Vliv na tuto celkovou skutečnost je popsán u jednotlivých položek tabulky č. 24.

**Tabulka č. 25: Přehled zúčtování fondů a jiných ostatních výnosů podle zdrojů financování za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Výnosy 648 a 649 | CELKEM výnosy v tis. Kč | příspěvek, vlastní příjmy v tis. Kč | podíl v % | účelové zdroje v tis. Kč | podíl v % | dary v tis. Kč | podíl v % | CELKEM podíl v % |
|------------------|-------------------------|-------------------------------------|-----------|--------------------------|-----------|----------------|-----------|------------------|
| CELKEM 2007      | 6 469                   | 5 910                               | 91,36     | 0                        | 0,00      | 559            | 8,64      | 100,00           |
| CELKEM 2008      | 4 101                   | 3 693                               | 90,05     | 74                       | 1,80      | 334            | 8,14      | 100,00           |
| CELKEM 2009      | 3 287                   | 2 807                               | 85,40     | 121                      | 3,68      | 359            | 10,92     | 100,00           |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

### 5.1.3 Příspěvky a dotace na provoz

Příspěvky a dotace na provoz tvořily nejvýznamnější položku výnosů, jak je zřejmé z tabulky č. 21 a tvořily v průměru 87,69 % z celkových výnosů. Příspěvky a dotace na provoz tvořily položky uvedené v tabulce č. 26. Tato tabulka ukazuje, že výnosy mezi rokem 2007 a 2008 vzrostly o 10,15 % a mezi rokem 2008 a 2009 klesly o 1,29 %. Nejdůležitější položkou byly příspěvky na provoz, které mají zásadní vliv na existenci KMO, účelové příspěvky pak ovlivňovaly kvalitu poskytovaných služeb zejména v oblasti rozšiřování knihovního fondu, jak je uvedeno v podkapitole 4.1 a 4.1.1. V peněžním vyjádření největší nárůst mezi rokem 2007 a 2008 vykazují položky účelový příspěvek od zřizovatele o 112,60 %, účelové příspěvky od MSK o 78,70 % a účelové příspěvky od ÚMOb o 51,52 %. Z toho účelové příspěvky od ÚMOb však zásadně výnosy neovlivňovaly, protože tvořily méně než 1 % z celkových příspěvků a dotací na provoz.

Z tabulky č. 26 je zřejmé, že příspěvek na provoz vzrostl mezi rokem 2007 a 2008 o 0,56 % a mezi rokem 2008 a 2009 o 1,88 %. I přes tento, na první pohled zřejmý růst příspěvku na provoz, bylo hospodaření s daným rozpočtem velmi napjaté, jak je již zřejmé z podkapitoly 5.1.2, kdy KMO musela použít své fondy na pokrytí všech nákladových potřeb, aby se neocitla ve ztrátě. Vývoj

výsledku hospodaření za sledované období je uveden v podkapitole 6.1.

Zvýšení položky účelové příspěvky od zřizovatele v roce 2008 o 112,60 % oproti roku 2007 ovlivnilo navýšení účelové dotace na knihy a účelová dotace na vybavení nově zrekonstruované pobočky na ulici Opavská v Ostravě – Porubě. Zvýšení položky účelové příspěvky od MSK v roce 2008 o 75,70 % a oproti roku 2007 a v roce 2009 o 3,31 % oproti roku 2009 ovlivnilo navýšení účelového příspěvku od MSK na zajištění regionálních funkcí.

Položka účelové příspěvky od ÚMOB vzrostla v roce 2008 o 51,52 % oproti roku 2007 a v roce 2009 klesla o 3,33 % oproti roku 2008. Tato položka je ovlivňována individuálně v každém roce podle toho, které žádosti KMO o účelové prostředky jednotlivé ÚMOB schválí a poskytnou vzhledem k výši svých rozpočtů.

**Tabulka č. 26: Vývoj příspěvků a dotací na provoz za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Výnosy 691                          | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| příspěvek na provoz                 | 48 124            | 48 395            | 49 307            | 93,69         | 85,54         | 88,29         | 1,0056             | 1,0188             |
| příspěvek na odpisy                 | 0                 | 3 292             | 3 246             | 0,00          | 5,82          | 5,81          | 0,0000             | 0,9862             |
| účelové příspěvky<br>od zřizovatele | 1 900             | 4 039             | 2 422             | 3,70          | 7,14          | 4,34          | 2,1260             | 0,5996             |
| účelové příspěvky od MSK            | 399               | 701               | 724               | 0,78          | 1,24          | 1,30          | 1,7570             | 1,0331             |
| účelové příspěvky<br>od ÚMOB        | 100               | 152               | 146               | 0,19          | 0,27          | 0,26          | 1,5152             | 0,9667             |
| prostředky ze zahraničí             | 842               | 0                 | 0                 | 1,64          | 0,00          | 0,00          | 0,0000             | 0,0000             |
| <b>CELKEM 691</b>                   | <b>51 366</b>     | <b>56 578</b>     | <b>55 846</b>     | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>1,1015</b>      | <b>0,9871</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

Následující tabulka č. 26 vyjadřuje procentuální podíl výnosů účtu 691 podle zdrojů financování za sledované období 2007 - 2009.

**Tabulka č. 27: Přehled příspěvků a dotací na provoz podle zdrojů financování za období 2007 – 2009 za hlavní činnost**

| Výnosy 691  | CELKEM<br>výnosy<br>v tis. Kč | příspěvek,<br>vlastní<br>příjmy<br>v tis. Kč | podíl<br>v % | účelové<br>zdroje<br>v tis. Kč | podíl<br>v % | dary<br>v tis. Kč | podíl<br>v % | CELKEM<br>podíl v % |
|-------------|-------------------------------|--|--------------|--------------------------------|--------------|-------------------|--------------|---------------------|
| CELKEM 2007 | 51 366                        | 48 124                                       | 93,69        | 3 241                          | 6,31         | 0                 | 0,00         | 100,00              |
| CELKEM 2008 | 56 578                        | 51 687                                       | 91,36        | 4 891                          | 8,64         | 0                 | 0,00         | 100,00              |
| CELKEM 2009 | 55 846                        | 52 553                                       | 94,10        | 3 293                          | 5,90         | 0                 | 0,00         | 100,00              |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

## 5.2 Analýza výnosů doplňkové činnosti

Jak je uvedeno v podkapitole 2.3.1, KMO má oprávnění provozovat doplňkovou činnost. V tabulce č. 28 je uveden přehled všech výnosů podle jednotlivých druhů za analyzované období 2007 – 2009. Dále tabulka obsahuje procentuální podíl jednotlivých výnosových druhů na celkových výnosech a nárůst či pokles u jednotlivých výnosových druhů mezi sledovanými obdobími. Výnosy doplňkové činnosti byly použity na posílení hlavní činnosti, jak je zřejmé z kapitoly 6.1 a z pohledu zdroje financování tvořily vlastní příjmy.

Z tabulky č. 28 je zřejmé, že ve sledovaném období vykazovaly výnosy v roce 2008 rostoucí trend oproti roku 2007 avšak výnosy v roce 2009 klesající trend oproti roku 2008. Dále tabulka č. 28 ukazuje, že největší podíl na celkových výnosech v procentuálním vyjádření měly v roce 2007, 2008 i 2009 jiné ostatní výnosy (tj. v průměru 87,27 %) a následně pak tržby z prodeje služeb (tj. v průměru 12,73 %).

Položka tržby z prodeje služeb v roce 2008 vzrostla o 182,76 % oproti roku 2007 a v roce 2009 klesla o 9,76 %. Tato položka zahrnuje výnosy z jednorázových krátkodobých pronájmů nebytových prostor v budově na ulici 28. října. Výkyvy byly ovlivňovány individuálně, podle poptávky po pronájmu.

Nárůst položky jiné ostatní výnosy v roce 2008 o 141,99 % oproti roku 2007 byl ovlivněn spoluprací s firmou poskytující distribuci tisku za poskytnutou reklamu, jak již bylo popsáno v podkapitole 4.2. Tato spolupráce neměla vliv na výsledek hospodaření organizace, jelikož částka nákladů i výnosů z této spolupráce byla stejná. Podrobnější analýza této položky je v následující podkapitole 5.2.1.

**Tabulka č. 28: Vývoj výnosů za období 2007 – 2009 za doplňkovou činnost**

| Výnosy                                       | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| 602 tržby z prodeje služeb                   | 29                | 83                | 75                | 8,06          | 9,29          | 20,85         | 2,8276             | 0,9024             |
| <b>60 tržby za vlastní výkony a za zboží</b> | <b>29</b>         | <b>83</b>         | <b>75</b>         | <b>8,06</b>   | <b>9,29</b>   | 20,85         | <b>2,8276</b>      | <b>0,9024</b>      |
| 649 jiné ostatní výnosy                      | 334               | 809               | 284               | 91,94         | 90,71         | 79,15         | 2,4199             | 0,3508             |
| <b>64 ostatní výnosy</b>                     | <b>334</b>        | <b>809</b>        | <b>284</b>        | <b>91,94</b>  | <b>90,71</b>  | 79,15         | <b>2,4199</b>      | <b>0,3508</b>      |
| <b>CELKEM</b>                                | <b>364</b>        | <b>892</b>        | <b>359</b>        | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>2,4528</b>      | <b>0,4020</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]



### 5.2.1 Ostatní výnosy

Ostatní výnosy tvořily nejvýznamnější položku výnosů, jak je zřejmé z tabulky č. 28 a tvořily v průměru 87,27 % z celkových výnosů. Tato položka obsahuje výnosy z reklamy, kdy výkyvy této položky jsou popsány v podkapitole 5.2. a dále obsahuje výnosy za čisté nájemné dlouhodobě pronajímaných nebytových prostor a pronájem bytu v budově na ulici 28. října. Výnosy za čisté nájemné klesly v roce 2008 o 17,82 % oproti roku 2007 a v roce 2009 o 8,46 % oproti roku 2008. Tento pokles byl způsoben kolísavou délkou pronájmu bytu.

**Tabulka č. 29: Vývoj ostatních výnosů za období 2007 – 2009 za doplňkovou činnost**

| Výnosy 649        | 2007<br>v tis. Kč | 2008<br>v tis. Kč | 2009<br>v tis. Kč | 2007<br>%     | 2008<br>%     | 2009<br>%     | Index<br>2008/2007 | Index<br>2009/2008 |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|--------------------|--------------------|
| čisté nájemné     | 334               | 275               | 251               | 100,00        | 33,96         | 88,61         | 0,8218             | 0,9154             |
| reklama           | 0                 | 534               | 32                | 0,00          | 66,04         | 11,39         | 0,0000             | 0,0605             |
| <b>CELKEM 649</b> | <b>334</b>        | <b>809</b>        | <b>284</b>        | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>2,4199</b>      | <b>0,3508</b>      |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]



## 6 NÁVRHY A OPATŘENÍ

V kapitole je popsán vývoj výsledku hospodaření KMO za sledované období 2007 – 2009, vyhodnocení údajů získaných z analýzy nákladů a výnosů provedené v kapitolách 4 a 5 a z této analýzy vzešlé návrhy a opatření.

Obecně je výsledek hospodaření definován jako rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady. Jak již bylo několikrát v této diplomové práci zmíněno, příspěvková organizace má mít celkový výsledek hospodaření vyrovnaný, tzn. co nejvíce se svým hospodařením přiblížit nule a jejím posláním není dosažení zisku. Z tohoto důvodu nebyla v diplomové práci provedena analýza pomocí ukazatelů rentability, které poměří zisk s jinými veličinami. Tato analýza by nebyla efektivní.

### 6.1 Výsledek hospodaření

Tabulka č. 30 ukazuje vývoj výsledku hospodaření KMO za sledované období 2007 – 2009. Z tabulky je zřejmé, že výsledky hospodaření za hlavní činnost byly ve sledovaném období ztrátové a tuto ztrátu pokrývaly kladné výsledky hospodaření z doplňkové činnosti. Celkový výsledek hospodaření v roce 2008 klesl o 64,51 % oproti roku 2007 a v roce 2009 klesl o 88,12 % oproti roku 2008, a to téměř na nulu. Jak již bylo v kapitole 4 i 5 zmiňováno, tuto situaci ovlivňoval fakt, že příspěvky na provoz od zařizovatele nepostačovaly a na krytí nákladů hlavní činnosti bylo potřeba využít finanční fondy a výnosy doplňkové činnosti. Tato situace byla zejména vyvolána obecně známou skutečností, a to snižováním výdajů státního rozpočtu.

**Tabulka č. 30: Vývoj výsledku hospodaření za období 2007 – 2009**

| ukazatel celkem | 2007 v tis. Kč |            |            | 2008 v tis. Kč |            |           | 2009 v tis. Kč |            |          | Index 2008/2007 | Index 2009/2008 |
|-----------------|----------------|------------|------------|----------------|------------|-----------|----------------|------------|----------|-----------------|-----------------|
|                 | HČ             | DČ         | Celkem     | HČ             | DČ         | Celkem    | HČ             | DČ         | Celkem   |                 |                 |
| výnosy          | 60 651         | 364        | 61 015     | 63 676         | 892        | 64 568    | 62 380         | 359        | 62 739   | 1,0582          | 0,9717          |
| náklady         | 60 712         | 115        | 60 827     | 63 885         | 616        | 64 501    | 62 589         | 142        | 62 731   | 1,0604          | 0,9726          |
| <b>VH</b>       | <b>-61</b>     | <b>249</b> | <b>188</b> | <b>-209</b>    | <b>276</b> | <b>67</b> | <b>-209</b>    | <b>217</b> | <b>8</b> | <b>0,3549</b>   | <b>0,1188</b>   |

Pramen: [interní data KMO + vlastní zpracování]

### 6.2 Návrhy a opatření

Po důkladné analýze nákladů a výnosů KMO, která byla provedena

za období 2007 – 2009 a z ní čerpaných informací jsem zjistila, že jako jedna nejvíce ovlivnitelná nákladová položka, vedoucí k nalezení případných rezerv v oblasti úspory nákladů, jsou roční úbytky knihovního fondu (knih, periodických i neperiodických časopisů a novin, hudebnin, CD nosičů, zvukových nosičů pro zvukovou knihovnu, atd., dále jen knihovních jednotek). Tyto úbytky jsou zaviněny z 25 % samotnými čtenáři, a to poškozením nebo ztrátou zapůjčených knihovních jednotek. Celá řada čtenářů záměrně poškozuje knihovní jednotky vytržením stránek, potřísněním jídlem, popsáním stránek, poškozením obalu, případně nesprávným zacházením např. s CD nosiči, čímž dochází k jejich poškrábání atd. Jako jednu z příčin vidím minimální motivaci k ochraně a správnému zacházení se zapůjčenými knihovními jednotkami.

Po zprůměrování ukazatelů z tabulky č. 20 vyplynulo, že průměrný roční přírůstek knihovních jednotek (dále jen přírůstek) byl 40 604 ks a průměrný roční úbytek knihovních jednotek (dále jen úbytek) pak 49 086 ks, kdy průměrný roční úbytek o 20,89 % převýšil roční přírůstek. Pokud by tento trend úbytků vůči přírůstkům i nadále pokračoval a KMO by neobdržela účelové prostředky na pořízení knihovních jednotek, které činily v průměru přibližně 40 % z celkového příspěvku na knihovní jednotky, jak je zřejmé z tabulek č. 7 – 9, mohlo by to mít zásadní vliv na fungování KMO. Při průměrném ročním úbytku 49 000 kusů a při průměrné ceně komodity 165 Kč za kus činila ztráta v průměru přibližně 8 099 000 Kč. Na ztráty způsobené čtenáři pak připadlo přibližně 2 025 000 Kč. Průměrné roční náklady na pořízení knihovních jednotek byly 6 609 000 Kč, z toho na účelové zdroje připadalo přibližně 2 644 000 Kč. Celková částka úbytků se jeví jako velmi vysoká a představuje přibližně 13 % z průměrných celkových nákladů, které byly přibližně 62 mil. Kč.

Jedním z mála řešení k omezení těchto ztrát, i když ne bohužel populárním, se jeví zvýšení motivačních stimulů čtenářů a to mírným zvýšením registračního poplatku, který nyní činí v průměru za všechny skupiny čtenářů přibližně 160 Kč na rok a dále zpoplatněním každé zapůjčené knihovní jednotky. Pro čtenáře by tato částka byla z mého pohledu minimální, ale z pohledu KMO by vedla k potřebnému zvýšení výnosů na pokrytí těchto způsobených ztrát.

Budu-li konkrétní, navrhuji:

- ❖ navýšit roční registrační poplatek o 20 %, což by znamenalo průměrné navýšení o 30 Kč na 1 čtenáře;
- ❖ zpoplatnit výpůjčku každé knihovní jednotky částkou 2 Kč.

Jen z těchto dvou minimálních stimulačních opatření se zvýší výnosy – příjmy na pokrytí ztrát z úbytků a vyvstane možnost ke zkvalitnění nabízených služeb včetně navýšení ročních přírůstků a to minimálně tak, aby stav knihovního fondu byl udržován a postupně se nesnižoval, jak je zřejmé z tabulky č. 20. Dále toto opatření zabezpečí i příjmy v případě, kdyby KMO již neobdržela účelový příspěvek na nákup knihovního fondu.

Co se týče konkrétní získané částky, v praxi to bude znamenat:

- ❖ navýšením registračního poplatku v průměru o 30 Kč a při průměrném počtu 39 942 čtenářů, se zvýší příjmy v průměru přibližně o 1 198 000 Kč;
- ❖ zavedením poplatku 2 Kč za vypůjčení každé komodity se příjem, při průměrném počtu 1 761 444 výpůjček za rok, zvýší v průměru přibližně o 3 523 000 Kč.

Celkový příjem se tak v průměru zvýší o 4 721 000 Kč, čímž budou pokryty jak úbytky, které si sami čtenáři svým přístupem způsobují, tak i případné neobdržení účelových příspěvků na nákup knihovních jednotek. Toto opatření navrhuji samozřejmě s tím, že takto získaný finanční zdroj bude použit pouze k nákupu nových knihovních jednotek a ke zkvalitnění služeb, které budou zpětně sloužit čtenářům využívajících služeb KMO.

Byla provedena i analýza možných úspor v oblasti nákladů, které jsou nerozlučnou součástí provozu KMO, jako např. spotřeba materiálu, spotřeba energie, telefonní poplatky atd. V těchto oblastech však z mého pohledu není možné dosáhnout patřičného snížení nákladů tak, aby tato částka byla efektivním přínosem. Jednalo by se o snižování v částkách maximálně několika tisíců či desetitísiců korun, což by nesplnilo očekávaný cíl diplomové práce, a to snížení nákladů, respektive zvýšení výnosů. Pro případné odhalení rezerv v úsporách nákladů by byla nutná podrobnější analýza těchto nákladů, která však nebyla úkolem této diplomové práce.

Je ovšem nutné tyto náklady na provoz a chod cele organizace mít stále pod patřičnou kontrolou a průběžně je vyhodnocovat a zefektivňovat, což již samo o sobě bude celkové náklady postupně snižovat. Jedná se konkrétně o:

- ❖ úspory energie správným používáním elektrospotřebičů, úspornými zdroji osvětlení;
- ❖ úspory v oblasti spotřebního materiálu od kancelářských potřeb až po čisticí prostředky;
- ❖ správnou volbou nákupů vybavení a investic.

Další náklady, jako jsou mzdy, odvody, příděly do FKSP, zákonné pojištění, nájem nebytových prostor jsou neovlivnitelné, tudíž je zbytečné je v této práci dále rozebírat. A stejně jako u nákladů na spotřebu materiálu či energie by pro případné odhalení rezerv v úsporách nákladů byla nutná podrobnější analýza těchto nákladů, která však nebyla úkolem této diplomové práce.

## 7 ZÁVĚR

Cílem ekonomického zhodnocení činnosti Knihovny města Ostravy, bylo provedení komplexní analýzy nákladů a výnosů ve sledovaném období 2007 – 2009 a nalezení případných rezerv v oblasti úspory nákladů.

Z této diplomové práce je patrné, že i v příspěvkové organizaci, z převážné části financované zřizovatelem, můžeme najít konkrétní řešení ke snížení nákladů respektive ke zvýšení výnosů a to formou, která by byla schůdná pro všechny strany. Jak pro zřizovatele, tak pro uživatele služeb knihovny i pro KMO, kdy zaměstnanci mohou při troše dobré vůle taktéž ovlivnit celkové úspory. Myslím si, že cíl diplomové práce byl splněn.

Rychlý vývoj výpočetní techniky a informačních systémů umožnil KMO v roce 2008 dokončit postupnou automatizaci katalogizačního a výpůjčního procesu, a tím propojit všechny pobočky KMO do jednoho automatizovaného výpůjčního protokolu. To přispělo jak ke zkvalitnění poskytovaných služeb KMO, tak v neposlední řadě k úspoře nákladů, času i vynakládání lidského potenciálu při zpracování knihovního fondu. Tato automatizace umožnila čtenářům nahlížet do údajů o jakékoliv položce knihovního fondu z kteréhokoliv počítače připojeného k SQL databázovému serveru KMO.

Myslím, že analýza v kapitolách 4 a 5 odhalila slabá místa nákladů a výnosů v KMO. Co se týče úspory provozních nákladů jako např. materiálu a energií, jak jsem již psala v podkapitole 6.2, částka, která by se ušetřila v těchto nákladech by nebyla nijak vysoká v porovnání k celkovým nákladům. Ale v dnešní době, která je velmi ekonomicky napjatá zvláště ve státním rozpočtu, ze kterého je KMO z největší části financována, není žádná uspořená částka malá. Myslím si, že kdyby zaměstnanci, kteří rozhodují a mají přímou možnost ovlivnit tuto skutečnost, dostali příležitost si ušetřené finanční zdroje rozdělit do svých mezd, byť třeba jen z 50 %, případné úspory by se daly možná najít.

Naopak jsem si vědoma toho, že čtenářem KMO budou navrhovaná opatření nejspíš hodnocena negativně. Z druhé strany je však zřejmé, že se zde zabývám náklady, které vznikají právě zaviněním ze strany čtenářů a jejich přístupem, kteří by si měli uvědomit, že nesou nemalý podíl na následné zhoršené kvalitě poskytovaných služeb a na nákladech, které musí KMO vynakládat za jejich

nedbalost a nezodpovědnost, a tím nemalá část úspor nákladů leží právě na nich. Nechci se však nikoho dotknout, určitě ne všichni se takto chovají. Myslím si však, že navrhovaná opatření jsou taková, že by neměla čtenáře finančně zatížit, jedná se při zvýšení ročního registračního poplatku v průměru o 30 Kč na jednoho čtenáře a při zapůjčení jedním čtenářem v průměru ročně 44 komodit o přibližně 90 Kč, tedy celkem přibližně o 120 Kč za rok, což je méně než pořizovací cena jedné knihy. A jak jsem již také psala, na druhé straně budou tyto prostředky zpětně použity pro zvýšení jejich spokojenosti a kvality služeb.

Věřím, že tato analýza a návrhy opatření k nalezení úspor, a tím snížení nákladů v KMO, budou přínosem a správnou vizí a ta bude třeba i jen částečně či postupně uvedena do praxe organizace.

### Seznam použité literatury

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana; MRUZKOVÁ, Jarmila; RATMANOVÁ, Iveta. *Teorie nákladů a kalkulace*. 1. vydání. Ostrava : Ekonomická fakulta, VŠB - Technická univerzita Ostrava, 1997. 83 s. ISBN 80-7078-444-X.
- [2] DVOŘÁČEK, Jaroslav. *Analýza hospodářské činnosti báňského podniku*. 1. vydání. Ostrava : Moravskoslezská hornická společnost ČSVTS, 1997. 156 s. ISBN 80-7078-515-2.
- [3] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4. aktualizované a rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. 452 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [4] FÍBROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše; WAGNER, Jaroslav. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha : ASPI, a. s. 2007. 432 s. ISBN 978-80-7357-299-0.
- [5] KRÁL, Bohumil a kol. *Nákladové a manažerské účetnictví*. 1. vydání. Praha : Prospektrum, 1997. 408 s. ISBN 80-7175-060-3.
- [6] Zákon č. 250/200 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů v platném znění.
- [7] Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě v platném znění.
- [8] *Www.kmo.cz* [online]. 2009, Aktualizováno 08.06.2009 [cit. 2011-03-03]. Pobočky Knihovny města Ostravy. Dostupné z WWW: <<http://cms.kmo.cz/www/cl-900/5-pobocky/>>.
- [9] *Www.kmo.cz* [online]. 2009, Aktualizováno 15.07.2009 [cit. 2011-03-03]. Historie Knihovny města Ostravy. Dostupné z WWW: <<http://cms.kmo.cz/www/cl-900/19-historie/>>.
- [10] *Portal.chmi.cz* [online]. 1997 - 2011 [cit. 2011-04-20]. Historická data. Dostupné z WWW: <[http://portal.chmi.cz/portal/dt?action=content&provider=JSPTabContainer&menu=JSPTabContainer/P4\\_Historicka\\_data/P4\\_1\\_Pocasi/P4\\_1\\_9\\_Mesicni\\_data&nc=1&portal\\_lang=cs#PP\\_Mesicni\\_data](http://portal.chmi.cz/portal/dt?action=content&provider=JSPTabContainer&menu=JSPTabContainer/P4_Historicka_data/P4_1_Pocasi/P4_1_9_Mesicni_data&nc=1&portal_lang=cs#PP_Mesicni_data)>.
- [11] Zřizovací listina Knihovny města Ostravy, příspěvkové organizace.
- [12] Interní směrnice č. 1/2011 o FKSP.
- [13] Interní směrnice č. 2/2009 o hospodaření s majetkem v KMO.

## Seznam tabulek

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tabulka č. 1: Vývoj nákladů za období 2007 – 2009 za hlavní činnost.....</i>   | <i>26</i> |
| <i>Tabulka č. 2: Přehled nákladů podle zdrojů financování za rok 2007 za hlavní činnost.....</i>                                  | <i>28</i> |
| <i>Tabulka č. 3: Přehled nákladů podle zdrojů financování za rok 2008 za hlavní činnost.....</i>                                  | <i>29</i> |
| <i>Tabulka č. 4: Přehled nákladů podle zdrojů financování za rok 2009 za hlavní činnost.....</i>                                  | <i>30</i> |
| <i>Tabulka č. 5: Přehled nákladů celkem podle zdrojů financování za období 2007 – 2009 .....</i>                                  | <i>31</i> |
| <i>Tabulka č. 6: Vývoj spotřeby materiálu za období 2007 – 2009 za hlavní činnost.....</i>  | <i>32</i> |
| <i>Tabulka č. 7: Přehled spotřeby materiálu podle zdrojů financování za rok 2007 za hlavní činnost .....</i>                      | <i>32</i> |
| <i>Tabulka č. 8: Přehled spotřeby materiálu podle zdrojů financování za rok 2008 za hlavní činnost .....</i>                      | <i>33</i> |
| <i>Tabulka č. 9: Přehled spotřeby materiálu podle zdrojů financování za rok 2009 za hlavní činnost .....</i>                      | <i>33</i> |
| <i>Tabulka č. 10: Přehled spotřeby materiálu celkem podle zdrojů financování za období 2007 – 2009 za hlavní činnost.....</i>     | <i>34</i> |
| <i>Tabulka č. 11: Vývoj spotřeby energie za období 2007 – 2009 za hlavní činnost.....</i>   | <i>34</i> |
| <i>Tabulka č. 12: Spotřeba elektrické energie a pohyb cen za období 2007 – 2009 ..</i>  | <i>35</i> |
| <i>Tabulka č. 13: Spotřeba tepla a teplé užitkové vody a pohyb cen za období 2007 – 2009.....</i>                                 | <i>35</i> |
| <i>Tabulka č. 14: Vývoj ostatních služeb za období 2007 – 2009 za hlavní činnost ..</i>   | <i>36</i> |
| <i>Tabulka č. 15: Přehled ostatních služeb celkem podle zdrojů financování za období 2007 – 2009 za hlavní činnost.....</i>       | <i>36</i> |
| <i>Tabulka č. 16: Vývoj prostředků na platy za období 2007 – 2009 za hlavní činnost .....</i>                                     | <i>37</i> |
| <i>Tabulka č. 17: Vývoj mzdových nákladů a nákladů na zákonně sociální pojištění za období 2007 – 2009 za hlavní činnost.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Tabulka č. 18: Vývoj odpisů za období 2007 – 2009 za hlavní činnost.....</i>   | <i>39</i> |
| <i>Tabulka č. 19: Vývoj nákladů za období 2007 – 2009 za doplňkovou činnost.....</i>  | <i>40</i> |



|   |           |
|---|-----------|
| <i>Tabulka č. 20: Přehled vybraných ukazatelů knihovního fondu a výpůjčního procesu za období 2007 – 2009 za hlavní činnost .....</i>         | <i>41</i> |
| <i>Tabulka č. 21: Vývoj výnosů za období 2007 – 2009 za hlavní činnost.....</i>   | <i>43</i> |
| <i>Tabulka č. 22: Přehled výnosů podle zdrojů financování za období 2007 - 2009 za hlavní činnost .....</i>                                   | <i>44</i> |
| <i>Tabulka č. 23: Vývoj tržeb z prodeje služeb za období 2007 – 2009 za hlavní činnost.....</i>   | <i>45</i> |
| <i>Tabulka č. 24: Vývoj zúčtování fondů a jiných ostatních výnosů za období 2007 – 2009 za hlavní činnost .....</i>                           | <i>46</i> |
| <i>Tabulka č. 25: Přehled zúčtování fondů a jiných ostatních výnosů podle zdrojů financování za období 2007 – 2009 za hlavní činnost.....</i> | <i>47</i> |
| <i>Tabulka č. 26: Vývoj příspěvků a dotací na provoz za období 2007 – 2009 za hlavní činnost .....</i>  | <i>48</i> |
| <i>Tabulka č. 27: Přehled příspěvků a dotací na provoz podle zdrojů financování za období 2007 – 2009 za hlavní činnost.....</i>              | <i>48</i> |
| <i>Tabulka č. 28: Vývoj výnosů za období 2007 – 2009 za doplňkovou činnost .....</i>  | <i>49</i> |
| <i>Tabulka č. 29: Vývoj ostatních výnosů za období 2007 – 2009 za doplňkovou činnost.....</i>   | <i>50</i> |
| <i>Tabulka č. 30: Vývoj výsledku hospodaření za období 2007 – 2009.....</i>   | <i>51</i> |

## **Seznam obrázků**

|   |   |
|---|---|
| <i>Obrázek č. 1 – Pobočky KMO</i> ..... | 5 |
|---|---|

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Organizační struktura KMO